National Defence

1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1997

Available in Canada through

Associated Bookstores and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group – Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1998-III-57
ISBN 0-660-60103-6

National Defence

1997-98
Estimates

Part III

Expenditure Plan

Approved

Ministre de l'Environnement

103-02099/

Preface

This document is a report to Parliament to indicate how the resources voted by Parliament have or will be spent. As such, it is an accountability document that contains several levels of details to respond to the various needs of its audience.

The Part III for 1997-98 is based on a revised format intended to make a clear separation between planning and performance information, and to focus on the higher level, longer term plans and performance of departments.

The document is divided into four sections:

- The Minister's Executive Summary;
- Departmental Plans;
- Departmental Performance; and
- Supplementary Information

It should be noted that, in accordance with Operating Budget principles, human resource consumption reported in this document will be measured in terms of employee full-time equivalents (FTEs).

Table of Contents

Section I
Executive Summary

A. The Minister's Executive Summary 1-1

B. Authorities

1. Spending Authorities 1-2
2. Use of 1995-96 Authorities 1-4

Section II
Departmental Plan

A. Summary of Departmental Plans and Priorities 2-1

B. Departmental Overview

1. Roles, Responsibilities and Mission 2-3
2. External Factors Influencing the Program 2-3
3. Organization and Program Composition 2-5
4. Corporate Objectives and Priorities 2-6
5. Renewal 2-8
6. Financial Summary 2-10

C. Details by Business Lines/Activities

1. Maritime Forces 2-12
2. Land Forces 2-17
3. Air Forces 2-25
4. Joint Operations and Civil Emergency Preparedness 2-32
5. Communications and Information Management 2-41
6. Support to the Personnel Function 2-46
7. Materiel, Infrastructure and Environment Support 2-51
8. Department/Forces Executive 2-66

Section III
Departmental Performance

A. Summary of Departmental Performance 3-1

B. Departmental Overview

1. Key Responsibilities and Objectives 3-2
2. Development of Performance Measurement System 3-2
3. Financial Summary 3-5

C. Details by Business Lines/Activities

1. Maritime Forces 3-6
2. Land Forces 3-10
3. Air Forces 3-15
4. Joint Operations and Civil Emergency Preparedness 3-22
5. Communications and Information Management 3-26
6. Support to the Personnel Function 3-30
7. Materiel, Infrastructure and Environment Support 3-32
8. Department/Forces Executive 3-45

Section IV
SupplementaryInformation

A. Organization

1. Activity Structure 4-1
2. Organization Chart 4-2
3. Resource Requirements by Branch and Business Line/Activity 4-3

B. Personnel Requirements

1. Details of Personnel Requirements by Business Line/Activity 4-4
2. Summary by Professional Category 4-5

C. Capital Projects

1. Capital Expenditures 4-7
2. List of Capital Projects by Business Line/Activity 4-8
3. Description of Major Crown Projects 4-15

D. Additional Financial Information

1. Net Departmental Expenditures by Business Line/Activity 4-78
2. Revenues and Expenditures
   - 2.1 Revenues by Business Line/Activity 4-80
   - 2.2 Transfer Payments by Business Line/Activity 4-81
   - 2.3 Financial Requirements by Objects 4-84
3. Contingent Liabilities 4-86

E. Emergency Preparedness Canada 4-87

F. National Search and Rescue Program 4-97

G. Communications Security Establishment 4-116

H. Reserve Force 4-118

J. The Canadian Cadet Programme 4-129

K. Peacekeeping and Related Operations 4-132

L. Index 4-137

Section I
Executive Summary

A. MINISTER'S EXECUTIVE SUMMARY

I am pleased to present the Plans and Priorities, and the Annual Performance Report, for the Department of National Defence. These documents describe our objectives and detail our spending plans for the next three fiscal years, as well as detailing our accomplishments in 1995-96. These documents also represent a significant change in the way of reporting to Parliament. The emphasis placed on the strategic overview and on a longer planning perspective paves the way for readers to assess the very real progress made in the delivery of defence services.

The Department of National Defence's goal is to bring together the activities and resources which enable the Canadian Forces to carry out their roles of defending Canada and North America, and contributing to world peace. In addition to these responsibilities which arise under the National Defence Act, the Department has a responsibility under the Emergency Preparedness Act to advance civil preparedness in Canada for emergencies of all types.

The Department has identified and given priority to those functions that best meet the real needs of Canadians, while reorganizing activities to render them more effective and efficient. We have also recently launched a number of additional initiatives which may influence the future order of priorities, but which will nevertheless make the Defence program a more effective instrument of the public's will. The study of Military Justice and Military Police Investigation Services, and the planned examination by the Standing Committee on National Defence and Veterans Affairs of the socio-economic challenges facing military personnel today, are only indicative of work which is now underway to chart a better course for the future of the Canadian Forces.

The following pages also outline the steps we have taken toward development of meaningful performance measures and the progress which is being made; readers will appreciate the efforts of the Department to assess, in as objective a manner as possible, the very real progress recorded.

I am confident that the approach we have adopted in delivering defence services, and the substantial efforts to foster innovation and change in the face of diverse challenges, will ensure that the Department of National Defence and the Canadian Forces continue to meet Canada's needs.

Douglas Young
Minister of National Defence

B. Spending Authorities

1. Authorities for 1997-98 - Part II of the Estimates

Figure 1: Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1997-98 Main Estimates	1996-97 Main Estimate
	National Defence		
1	Operating expenditures	**6,908,689**	7,148,221
5	Capital expenditures	**2,118,000**	2,484,197
10	Grants and Contributions	**166,322**	172,333
(S)	Minister of National Defence - Salary and motor car allowance	**49**	49
(S)	Pensions and annuities paid to civilians	**175**	75
(S)	Military pensions	**563,393**	605,876
(S)	Contributions to employee benefit plans	**159,890**	144,249
Total Department		**9,916,518**	10,555,000

Figure 2: Departmental Overview

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	**Main Estimates 1997-98**	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Estimates	10,962,919	10,306,396	9,711,839	10,001,626
Revenue to the Vote	(407,919)	(389,878)	(334,321)	(332,108)
Total Main Estimates	10,555,000	9,916,518	9,377,518	9,669,518
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund	(96,380)	(78,966)	(70,696)	(70,696)
Estimated Cost of Services by other Departments	852,152	845,230	831,312	831,437
Net Cost of the Department	**11,310,772**	**10,682,782**	**10,138,134**	**10,430,259**

* Does not reflect Supplementary Estimates...Actual Main Estimates only.

Figure 3: Votes - Wording and Amounts

Vote (dollars)		1997-98 Main Estimates
1	National Defence -- Operating expenditures and authority for total commitments, subject to allotment by the Treasury Board, of $13,670,726,000 for the purposes of Votes 1, 5 and 10 of the Department regardless of the year in which such commitments will come in course of payment (of which it is estimated that $4,087,837,000 will come due for payment in future years), authority to make payments from any of those Votes to provinces or municipalities as contributions toward construction done by those bodies, authority, subject to the direction of the Treasury Board, to make recoverable expenditures or advances from any of those Votes in respect of materials supplied to or services performed on behalf of individuals, corporations, outside agencies, other government departments and agencies and other governments and authority to expend revenue, as authorized by Treasury Board, received during the year for the purposes of any of those Votes	**6,908,689,000**
5	National Defence - Capital Expenditures	**2,118,000,044**
10	National Defence - The grants listed in the Estimates, contributions to the North Atlantic Treaty Organization military budgets, common infrastructure program and airborne early warning and control systems and, in accordance with Section 3 of the *Defence Appropriation Act*, 1950, the transfer of defence equipment and supplies and the provision of services and facilities for defence purposes	**166,321,956**

2. Use of 1995-96 Authorities

Figure 4: Use of 1995-96 Authorities - Volume II Part I of the Public Accounts

Vote (dollars)		Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
	Budgetary			
	National Defence			
	Defence Services Program			
1	Operating expenditures	7,484,191,000	7,751,344,468	**7,723,426,107**
5	Capital expenditures	2,673,951,002	2,646,764.902	**2,686,297,377**
10	The grants listed in the Estimates and contributions	174,672,998	200,368,999	**194,965,938**
(S)	Minister of National Defence - Salary and motor car Allowance	48,685	48,645	**48,645**
(S)	Payments to dependants of certain members of the Royal Canadian Air Force killed while serving as instructors under the British Commonwealth Air Training Program	73,834	167,191	**167,191**
(S)	Military pensions	602,815,481	597,923,111	**597,923,111**
(S)	Contributions to employee benefit plans	144,247,000	151,469,000	**151,469,000**
(S)	Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets	—	19,718,628	**19,300,020**
(S)	Federal Court Awards	—	184,453	**184,453**
(S)	Collection Agency Fees	—	24,554	**24,554**
	Total Program - Budgetary	11,080,000,000	11,368,013,951	11,373,806,396
	Non-budgetary			
L11c	Authorization for working capital advance account. Appropriation Act, No. 1, 1976. Limit $100,000,000 (Net)	—	62,369,828	(7,538,430)
L15	Loans in respect of housing projects. Special Appropriation Act, 1963. Limit $37,000,000 (Gross)	—	13,086,217	—
	Total Program - Non-budgetary	—	75,456,045	(7,538,430)

Section II
Departmental Plan

A. Summary of Departmental Plans and Priorities

The mission of the Department of National Defence and the Canadian Forces is to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security. Canada's defence policy calls for maintenance of multi-purpose, combat-capable forces specifically charged with:

- defending Canada;
- defending North America; and
- contributing to international security.

Although a detailed description of the Department's roles and responsibilities, and objectives and priorities can be found in the Departmental Overview, the following is a broad listing of key activity areas:

- demonstrating Canada's defence capabilities to fulfil the objectives stated in the 1994 Defence White Paper through the conduct of operational missions around the world;
- conducting domestic operations involving assistance to civil authorities and to individuals
  - such operations include provision of assistance in the event of civil disasters (floods, forest fires, hurricanes, snow storms, etc.) and humanitarian assistance (searches for missing persons, diver assistance, Search and Rescue, etc.); and assistance to other governments. This latter category includes a number of activities, such as Counter-Drug operations in cooperation with the Royal Canadian Mounted Police and fisheries patrols in cooperation with Fisheries and Oceans Canada;
- maintaining a capability to rescue hostages and respond to nuclear, biological and chemical use by terrorists;
- participating in aerospace warning and control operations in accordance with the renewed NORAD Agreement;
- the Canadian Forces (CF) remaining prepared to deploy on multilateral operations anywhere in the world under United Nations (UN) auspices, or in the defence of a NATO member state, contingency forces of up to a maritime task group, a brigade group plus an infantry battalion group, a wing of fighter aircraft and a squadron of tactical transport aircraft;

- working closely with industry associations to determine industrial base requirements and with other governments to harmonize industrial and defence policies; and

- increasing the level of support to Cadet organizations to help expand their role in building citizenship and advancing national unity; and, paying special attention to augmentation of Cadet parade strength and to the unique youth needs to northern, remote and aboriginal communities.

B. Departmental Overview

1. ROLES, RESPONSIBILITIES AND MISSION

The Government is committed to promoting economic growth, providing for the security and social well-being of Canadians and preserving a modern, united country. Following extensive public consultation, the Government framed its strategic defence vision for Canada in the post-Cold War world in the 1994 Defence White Paper. This document sets out the policy basis for the planning, programming and operations of the Department of National Defence and the Canadian Forces.

The mission of the Department of National Defence and the Canadian Forces is to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security. Capable armed forces remain an essential component of national and multilateral responses to possible challenges to sovereignty, transgressions of international law and order, and the fulfilment of our commitments to the international community. Canada's defence policy calls for the maintenance of multi-purpose, combat-capable forces to meet Canada's security needs at home and abroad. That is, forces capable of:

- defending Canada — protecting Canada's national territory and areas of jurisdiction; helping civil authorities protect and sustain national interests; and assisting in national emergencies;

- defending North America — protecting the Canadian approaches to the continent in partnership with the United States, particularly through NORAD; promoting Arctic security; and pursuing opportunities for defence cooperation with the US in other areas; and

- contributing to international security — participating in a full range of multilateral operations through the United Nations, NATO, other regional organizations and coalitions of like-minded countries; supporting humanitarian relief efforts and restoration of conflict-devastated areas; and participating in arms control and other confidence-building measures.

The transfer of Emergency Preparedness Canada to the Department of National Defence on 1 April 1996 also brought with it the new task of ensuring an adequate and reasonably uniform level of civil emergency preparedness throughout Canada.

2. EXTERNAL FACTORS INFLUENCING THE PROGRAM

The 1994 Defence White Paper continues to represent an appropriate defence policy for Canada. The multi-purpose, combat-capable forces called for in the defence policy help provide the Government with the necessary flexibility in responding to an unstable and unpredictable security environment.

Though no global military threat to stability currently exists, conflict persists, primarily caused by ethnic tensions and boundary and resource disputes. New issues have also moved to the forefront of the international security agenda, including the proliferation of weapons of mass destruction and their means of delivery, various forms of extremism, environmental degradation, mass migration, international crime and the collapse of effective governance in a number of countries.

Canada faces no current threat of foreign military invasion or incursion into its territory. Nor, for the time being, is there a visible threat or risk of any nation using weapons of mass destruction against North America. Yet the Government needs to maintain a prudent level of forces to protect Canada's sovereignty and to defend Canada and North America should such threats ever arise. In part, this is accomplished most effectively in cooperation with the United States, and bilateral arrangements with the US such as the NORAD agreement have been renewed and updated to reflect new fiscal and strategic realities. The Canadian Forces also contribute to other national objectives, including surveillance and control of Canadian territory, airspace and sea approaches, aid to the civil power, search and rescue, fisheries patrol, drug interdiction, environmental protection, disaster relief and providing support in national emergencies.

Canada remains committed to contributing to international security by participating in a full range of multilateral operations through the United Nations, NATO and other regional organizations or coalitions of like-minded nations. For example, when a humanitarian crisis was looming in Zaire in late 1996, Canada took the lead in efforts to organize an international force under UN auspices. Canada recently agreed to participate in the establishment of a multinational United Nations Standby Forces High-Readiness Brigade (SHIRBRIG) to deal with other increasingly difficult humanitarian crises the world now faces.

Both the UN and NATO have reached major milestones in their development. For the UN, the euphoria generated by the end of the Cold War was replaced by uncertainty and frustration following setbacks in Somalia, Rwanda and the Balkans. The failure of some member states to pay their assessed dues and the increasing tendency for some of them to turn inwards to deal with their own domestic priorities have led the Organization to the brink of financial bankruptcy, with all that this implies for its ability to act. Canada's study on improving the UN's rapid reaction capability presented to the UN's 50th General Assembly contributed to the wider effort of member states to renew the UN by making it more relevant and effective.

NATO has made a significant contribution to promoting and ensuring stability by leading the UN-mandated mission in the Balkans and by expanding its outreach efforts to members of the North Atlantic Cooperation Council and the Partnership for Peace program. Beyond this, plans for NATO's enlargement are proceeding in parallel with efforts to build a comprehensive security architecture for Europe and a newly defined relationship with Russia.

The principal goal of the Defence Program is to enable Canada to maintain multi-purpose, combat-capable forces to meet the defence objectives that the Government has set out in the White Paper. Most areas of defence are being streamlined to produce a leaner Defence Program which reflects only the most essential priorities. To this end, the maximum possible level of resources is being devoted to updating and enhancing the operational capabilities of the Canadian Forces.

3. ORGANIZATION AND PROGRAM COMPOSITION

The Defence Services Program has been divided into eight activities. Three of the activities, Maritime Forces, Land Forces and Air Forces, provide the combat capabilities of the Canadian Forces. Three others provide personnel support, materiel, infrastructure and environment support, and strategic communications for both the Canadian Forces and the Department. Joint Operations and Civil Emergency Preparedness provides the staff elements designed to plan, command and conduct joint operations and to coordinate preparedness for civil emergencies in Canada. The final activity provides for the development of policies and the provision of management services for the Department.

The *National Defence Act* charges the Minister of National Defence with the overall control and management of the Canadian Forces and all matters relating to national defence. The Minister is assisted by two senior advisors, the Deputy Minister and the Chief of the Defence Staff.

The Deputy Minister draws her authority principally from the *Interpretation Act*, the *Financial Administration Act* and the *Public Service Employment Act*. Of these, the Interpretation Act is the most significant, in that it designates the Deputy Minister as the Minister's alter ego with respect to the latter's overall departmental responsibilities. The other two Acts assign to the Deputy Minister specific responsibilities for financial administration in the Department as a whole and for personnel administration of the civilian employees of the Department.

The Deputy Minister is the senior civilian advisor to the Minister on all departmental affairs of concern or interest to the Government and to the agencies of Government, principally the Privy Council Office, Treasury Board Secretariat, and the Public Service Commission. She is responsible for ensuring that all policy direction emanating from the Government is reflected in the administration of the Department and in military plans and operations.

The Chief of the Defence Staff is the senior military advisor to the Minister and is responsible for the effective conduct of military operations and the readiness of the Canadian Forces to meet commitments assigned to the Department of National Defence by the Government.

The Chief of the Defence Staff draws his authority from the *National Defence Act*, which charges him with control and administration of the Canadian Forces. It specifically requires that all orders and instructions to the Forces be issued by or through him and, by inference, assigns to him responsibility for financial and personnel matters relating to members of the Canadian Forces.

At National Defence Headquarters, the Deputy Minister and the Chief of the Defence Staff are supported by the Vice Chief of the Defence Staff, the Deputy Chief of the Defence Staff, and Assistant Deputy Ministers for Policy, Personnel, Material, and Finance and Corporate Services. The Assistant Deputy Minister for Defence Information Services reports through the Vice Chief of the Defence Staff and provides a single departmental integrated information management organization.

The 1994 Defence White Paper directed DND to reduce the resources devoted to command and control by at least one-third, a target increased internally to approach 50%. The Management, Command and Control Re-engineering (MCCR) initiative, begun in December 1994, is now well underway and appropriate implementation plans are being developed to put the new

structure in place between 1997 and 1999. As part of this, the command headquarters for the maritime, land and air forces will be eliminated by 1997 and their essential functions delivered from National Defence Headquarters (NDHQ) and lower echelons. Outside of National Defence Headquarters is the Canadian Forces Northern Area which is a formation that provides specialized functions within the Canadian Forces. Commanders of Commands are responsible to the Chief of the Defence Staff for the operation of their Command and its subordinate formations.

It is this structure that is tasked to deliver the total Defence Services Program and all the related activities included in it.

All authority for decisions on the allocation of resources in DND is vested in, and may be delegated by, the Minister. The departmental structure, through which decisions on resource allocation are made, is based upon a hierarchy of committees which exercise their authority either through consensus or advisors to their respective chairpersons. Managerial accountability for the results achieved under each activity is vested, for the most part, with the respective heads of Commands and Groups. Accountability is brought together by National Defence Headquarters senior management and Commanders of Commands, and is exercised through the chain of command. To encourage efficiency and flexibility, the Department has adopted operating budgets, corporate accounts, apportioned corporate accounts and business planning as key resource management concepts.

4. CORPORATE OBJECTIVES AND PRIORITIES

The mission of the Department of National Defence and the Canadian Forces is to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security.

Our vision is a highly professional Defence team, fully capable of executing our mission and viewed with pride by Canadians.

The following Strategic Objectives support the Mission and Vision of the Department and the CF:

- to generate and employ effective, multi-purpose, combat-capable forces;
- to provide sound advice to the Government and timely information to Parliament and the Canadian public on defence and national security;
- to play a unifying role and provide effective support to the Government's broad programs and policies;
- to strengthen the Defence Team based on our Vision and Shared Values; and
- to optimize the use of resources available and to promote efficiency and cost effectiveness.

The White Paper assigns the following operational tasks to the Department of National

Defence (DND) and the Canadian Forces (CF):

- **Defending Canada** - protecting Canada's national territory and areas of jurisdiction, helping civil authorities to protect and sustain national interests, and assisting in national emergencies. DND and the CF will maintain the ability to:

  - protect Canadian sovereignty through surveillance and control of Canada's territory, airspace and maritime areas of jurisdiction;

  - assist other government departments in achieving national goals in areas such as fisheries protection, drug interdiction and environmental protection;

  - contribute to humanitarian assistance and disaster relief within 24 hours and sustain this effort as long as possible;

  - provide a national Search and Rescue (SAR) capability;

  - assist in mounting an immediate and effective response to terrorist incidents; and

  - respond to requests for aid to the civil power and to sustain this response for as long as necessary.

- **Defending North America** - protecting the Canadian approaches to the continent in partnership with the US, in accordance with the CANUS Basic Security Plan and particularly through NORAD; promoting Arctic security; and pursuing opportunities for defence with the US in other areas. In this regard, the Department and the CF will:

  - maintain the ability to operate effectively at sea, on land and in the air with the military forces of the US;

  - contribute to the provision of aerospace surveillance and control and the collection, processing and dissemination of missile warning information through NORAD;

  - maintain Canada's participation in the Canada-US Test and Evaluation Program, the Defence Production and Development Sharing Arrangements and other existing bilateral arrangements; and

  - examine ballistic missile defence options with the US, focusing on research and building on existing communications and surveillance capabilities.

- **Contributing to international security** - participating in a full range of multilateral operations through the UN, NATO, other regional organizations

and coalitions of like-minded countries; supporting humanitarian relief efforts and restoration of conflict-devastated areas; and participating in arms control and other confidence-building measures. The Department and the CF will:

- maintain a capability to assist the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) in the protection and evacuation of Canadians from areas threatened by imminent conflict;

- participate in multilateral operations anywhere in the world under UN or other auspices or in defence of a NATO member state;

- honour specific commitments to NATO as outlined in the 1994 Defence White Paper;

- expand bilateral and multilateral contacts and exchanges with selected partners in Central and Eastern Europe, the Asia-Pacific region, Latin America and Africa, with particular emphasis on peacekeeping, confidence-building measures and civil-military relations; and

- support the verification of existing arms control agreements and participate in the development of future accords.

- **Fostering emergency preparedness** - ensuring an appropriate level of emergency preparedness across Canada through an integrated and cooperative program.

5. RENEWAL IN THE DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE AND THE CANADIAN FORCES

DND and the CF remain committed to achieving the objectives set out in the 1994 Defence White Paper. The key challenge, in this regard, will be to deliver the operational capabilities called for in the White Paper while also reducing the overall cost of defence as part of the Government's broader deficit and debt management strategy.

DND and the CF are in the midst of a major renewal and re-engineering activity that is having a profound impact on departmental processes. While largely initiated as a result of budget reductions, the new processes will have an overall positive impact, improving the Department's ability to concentrate a significantly increased proportion of available resources on the delivery of effective and well-equipped combat-capable armed forces. Many changes have also been introduced that will have a positive impact on the working environment and on quality of life issues as they affect all members of the Defence Team.

A key feature of the renewal effort involves changes to the command and control structure of the Department and CF. The 1994 Defence White Paper directed DND to reduce the resources devoted to command and control by at least one-third, a target increased internally to approach 50%. The Management, Command and Control Re-engineering (MCCR) initiative, begun in December

1994, is now well underway and appropriate implementation plans are being developed to put the new structure in place between 1997 and 1999. As part of this, the command headquarters for the maritime, land and air forces will be eliminated by 1997 and their essential functions delivered from National Defence Headquarters (NDHQ) and lower echelons.

To maximize the resources available for operational forces, the Department will ensure that the resources made available by Government are used in an effective and prudent manner and that efficiencies are achieved in all areas. To encourage efficiency and flexibility, the Department has adopted operating budgets, corporate accounts, apportioned corporate accounts and business planning as key resource management concepts.

To accomplish the missions assigned by Government, the CF will provide multi-purpose, combat-capable armed forces able to carry out joint and combined sea, land and air operations. The CF will be capable of unilaterally conducting Operations Other Than War (OOTW) as well as warfighting within the context of an alliance or coalition. Increased emphasis will be placed on joint operations and on development of a leaner, more streamlined command and control structure. To keep the CF operationally relevant, a judicious and clearly focused recapitalization effort will be undertaken, including specific efforts to improve overall strategic mobility and deployability.

The operational environment in which the CF will operate is rapidly changing and the Forces will need to adjust to remain effective. In particular, the development and deployment of information technology and precision attack capabilities have significantly enhanced command and control capabilities and the effectiveness of offensive forces. At the same time, these advances have also increased the vulnerability of friendly forces to attack. An increased reliance on computers and information systems has led to the development of concepts such as Information Warfare and its military application, Command and Control Warfare. While the CF have developed or adopted appropriate doctrine in this area, operational units remain relatively unprepared in terms of equipment and tactics. To rectify this situation, Deputy Chief of Defence Staff (DCDS) and Assistant Deputy Minister for Defence Information Systems staffs will develop a strategy to incorporate these concepts into CF force structure and operational planning.

Computers and simulation are also playing an increasingly important role in training, whether for individuals and crews or for large-scale, multi-national exercises. If the CF are to retain the ability to operate with Canada's principal Allies, they must be provided similar means to train; this will require an increased focus on war gaming, distributed information systems and modern simulation technology. A departmental strategy and vision for the use of war gaming and simulation in DND will be developed, largely based on work contained in Chief Review Services study E 3/94. The first task will be development of architectural, communication and geomatic standards for the use of simulation. The central focal point for war gaming and simulation in DND will be the DCDS Group.

The military personnel levels directed in the 1994 Defence White Paper have essentially been attained and the large reductions that have marked the past three years will cease. The challenge now is to ensure that the maximum number of military personnel are available for operations; to this end, the CF has undertaken a comprehensive review of the Military Occupational Structure and the Department will pursue Alternative Service Delivery (ASD) options to determine the most cost-effective way of conducting non-core activities. The intention is to increase the

overall sustainability of the Forces through initiatives such as those just mentioned and through other initiatives such as the new Mobilization Plan and the implementation of many of the recommendations put forward by the Senate, the Standing Committee on National Defence and Veterans Affairs (SCONDVA), and the Special Commission on the Restructuring of the Reserves.

In order to successfully execute our Mission, the following specific areas will be given a particularly high priority:

- a renewed emphasis on the values of professionalism, loyalty, integrity and mutual respect;
- the structuring and manning of the CF to ensure that all tactical and deployable operational and operational support elements are manned at the highest priority within a streamlined command and control structure;
- the provision of equipment that enables CF personnel to perform their operational missions without unnecessary risk in terms of combat capability or safety; in particular, plans include the acquisition of a modern maritime helicopter and adequate resources for our Land Forces to train for and conduct their assigned missions, up to and including warfighting as part of a combined force;
- emphasis on improving the morale of our personnel and their quality of life; and
- improved communications both upwards and downwards.

6. FINANCIAL SUMMARY

Figure 5: Appropriated Planned Spending

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	Main **Estimates 1997-98**	**Planned 1998-99**	**Planned 1999-00**
Business Lines/Activities				
Maritime Forces	2,139,198	2,034,140	1,845,937	1,875,628
Land Forces	3,039,846	2,702,627	2,707,409	2,691,722
Air Forces	2,563,302	2,385,186	2,298,646	2,573,733
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	339,650	338,103	315,047	307,886
Communications and Information Management	372,795	404,134	368,339	361,754
Support to the Personnel Function	660,152	833,769	760,950	768,127
Materiel, Infrastructure and Environment Support	968,044	762,759	642,515	649,899
Department/Forces Executive	472,013	455,800	438,675	440,769
Total	10,555,000	9,916,518	9,377,518	9,669,518

* Does not reflect Supplementary Estimates .....Actual Mains only

Figure 6: Net Cost of the Program by Business Line/Activity

(thousands of dollars)	1997-98 Main Estimates							
	Operating	Capital	Grants and Contributions	Gross Total	Statutory Payments[1]	Gross Expenditures	Less: Revenue Credited to the vote	Main Estimates
Business Lines/Activities								
Maritime Forces	1,554,451	503,783	----	2,058,234	----	2,058,234	(24,094)	2,034,140
Land Forces	2,221,194	639,380	----	2,860,574	----	2,860,574	(157,947)	2,702,627
Air Forces	1,996,741	545,041	---	2,541,782	----	2,541,782	(156,596)	2,385,186
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	270,331	67,072	4,683	342,086	----	342,086	(3,983)	338,103
Communications and Information Management	298,389	108,851	----	407,240	----	407,240	(3,106)	404,134
Support to the Personnel Function	760,914	73,824	300	835,038	19,175	854,213	(20,444)	833,769
Materiel, Infrastructure and Environment Support	609,941	157,663	----	767,604	----	767,604	(4,845)	762,759
Department/Forces Executive	290,938	22,386	161,339	474,663	----	474,663	(18,863)	455,800
	8,002,899	2,118,000	166,322	10,287,221	19,175	10,306,396	(389,878)	9,916,518
Other Revenues and Expenditures								
Revenue credited to the Consolidated Fund								(78,966)
Estimated Cost of services by other Departments								845,230
Net Cost of the Program								**10,682,782**

(1) Do not include Contributions to employee benefit plans and other which are allocated in the operating expenditures

C. Details by Business Lines/Activities

C.1 MARITIME FORCES

1. OBJECTIVES:

- the defence of Canada's maritime areas of responsibility, the maintenance of Canadian sovereignty and the provision of military support to civil authorities;
- the defence of the North American maritime areas of interest in cooperation with the United States;
- contributing to international security through participation in multilateral maritime or joint operations anywhere in the world under the auspices of the UN or NATO or as part of a coalition of like-minded nations;
- contributing to world peace by supporting humanitarian relief efforts and restoration of conflict-devastated areas; and
- maintaining an affordable and versatile personnel support strategy which includes the creation and improvement of facilities to support the well-being of our sailors.

2. OPERATING CONTEXT

In the national context, Canada borders on three oceans, has the world's longest coastline and has responsibility for a vast ocean economic zone. Its ocean areas are subjected to some of the harshest weather conditions on earth. Further, maritime systems are the leading edge in many technology areas. Continuing success is rooted in research and development - an investment that is key to maintaining an effective and capable maritime force able to meet the challenges of the future.

In the international context, while it is true that global war is less likely, the world is still a tumultuous and often violent place. Canada's Maritime Forces have been called upon to deploy worldwide in support of a variety of missions. This trend is expected to continue. Deployments in support of alliance commitments, peacekeeping and humanitarian missions necessitate the ability to operate at great distances for prolonged periods and in a wide variety of conditions often including climatic extremes.

Maritime Forces must be capable of operating and addressing threats in all three dimensions of ocean space: above, on and under the surface. Maritime Command will accomplish this by means of a demanding operational deployment programme, a continuing fleet modernization plan, a comprehensive training activity and the application of contemporary command and management concepts and technologies.

Finally, the heart of a successful organization is its people and as such, Maritime Forces need a well educated and well motivated defence team. Together, the military and civilian members of the team ensure that the Maritime Forces are ready to take on the demands of difficult work in rigorous settings. The above issues, when taken as a whole, present a challenging operating context. Maritime Command plans to address these challenges with a family of key initiatives based on the principles of size, balance, multi-purpose design, interoperability and affordability.

3. KEY INITIATIVES - Force Structure

Ensuring the correct size of our Maritime Forces in a time of restricted resources has been a major thrust of Maritime Command over these past several years. Canada has been able to reduce the quantitative size of its Maritime Forces through the application of modern technology and contemporary management sciences. The 12 HALIFAX Class frigates are qualitatively far more effective than the older steam destroyers they replace. Likewise, significant reductions in infrastructure support costs are currently being pursued. The implementation of the Business Planning process and the amalgamation of CFB Halifax and CFB Shearwater support services are examples of this type of action.

The second initiative centres on maintaining the principle of balance. There are two dimensions to this issue. The first refers to a balance of platform types capable of operating on, under and over the sea. Platform balance issues include a surface fleet of destroyers, frigates, coastal defence vessels and operational support ships; a sub-surface fleet of submarines; a seabed operations capability; and deployable harbour defence and naval control of shipping units. Maritime air assets are provided by Air Command. The second dimension to balance refers to the need for a balanced distribution of assets between Canada's three ocean areas - the Atlantic, Pacific and the Arctic. Traditionally, the navy had maintained most of its assets on the Atlantic coasts. As new and modernized ships have been introduced into the fleet, the balance between the east and west coasts has improved. Redistribution will continue with the delivery of the Maritime Coastal Defence Vessels (MCDV) and, if current plans are approved, the submarines. Presently the Atlantic and Pacific Ocean areas are of far greater importance than the Arctic to the interests of Canada. Nonetheless the Arctic continues to evolve in importance and the ability to demonstrate a maritime presence and exercise control in the Arctic reaches is highly desirable.

Critical deficiencies continue in the submarine and maritime helicopter fleets. Canada's three 30+ year old OBERON Class submarines are close to the end of their useful life. The option of obtaining four UPHOLDER Class submarines from the Royal Navy is under consideration by the Government. Delays in the approval of this project have resulted in operating budget expenditures to support an additional OBERON refit programme. Studies are underway on options to improve, upgrade or replace the capability of our current ship-borne helicopter - the 30+ year old Sea King. Continued integral helicopter capability in the surface fleet is critical to maintaining an operational effective maritime force.

Next in importance is the Aurora Upgrade project which will provide a modern capability for effective maritime operations. An AOR (support ship) replacement programme is in the early development phase. In addition to maintaining the vital capability to support naval ships at sea, it will redress the Canadian Forces' very limited capacity to provide logistic support, including sealift,

to in-theatre forces. The rapid pace of technological advancement in modern weapons systems underlines the need for regular upgrades to combat systems. In this regard, a host of smaller projects are in various stages of development and implementation to ensure that the fleet does not slip into a state of obsolescence.

Operations

The navy will continue to support other government departments including Fisheries and Oceans; Transport/Canadian Coast Guard; Solicitor General/RCMP; Citizenship and Immigration; and Environment. Our efforts in support of Fisheries and Oceans Canada, and other government departments have significantly enhanced their ability to enforce Canada's jurisdiction in our near and off-shore regions. Maritime Command has agreed to provide to Fisheries and Oceans a minimum of 155 sea days and 1300 hours of aerial surveillance annually in support of fisheries enforcement. In addition, it is expected that Maritime Forces will continue to be called upon to assist in the war against illegal drug smuggling. Such cooperative ventures maximize the efficient use of government fleets, an activity considered vital in the face of continued financial constraints.

Maritime Forces contribute to collective defence through our contribution of forces in peace and crises to our NATO allies. These commitments are practised through regular participation in allied exercises and specifically through the continuous contribution to the Standing Naval Force Atlantic. As in the past, Canada will supplement its contribution to NATO with the occasional assignment of a ship to the Standing Naval Forces Mediterranean. There is also a requirement to contribute forces to address Canadian security at "arm's length" through the pursuit of measures which reinforce international peace and security. Maritime Command is prepared to contribute to future contingency operations, either undertaken with like-minded nations or under the auspices the United Nations. These operations straddle the wide spectrum of conflict and may include such diverse tasks as humanitarian relief, peacekeeping and peace-enforcement operations.

In addition to protecting national interests, the highly capable ships and the submarines of Canada's navy play a significant role in promoting Canadian foreign policy objectives. All naval vessels enjoy the advantages of being able to deploy rapidly around the world where they can remain discreetly offshore or be deployed overtly as an indication of interest or concern. Finally, frigates bearing the names of major Canadian cities frequently visit foreign ports. They play an important role as ambassadors, representing our interests in a distinctively Canadian way.

Performance measurement is an area that requires a great deal of work. In order to define our output and measure its variance in response to changes in funding, Maritime Command will focus on this area over the next year. In addition, the development of activity based costing will be a high priority initiative for Maritime Command.

The naval personnel support strategy must display flexibility and imagination in coping with the increasing challenges posed by married Service couples, working spouses and other social changes shaping the Canadian mosaic and the Canadian Forces. A major challenge will be to ensure that the character and culture of our navy evolves along with the society it serves. At the same time, we must preserve the essential qualities of our service ethos and the best of our naval traditions. Maritime Command has taken a leadership role in developing advanced policies in mixed gender integration, personnel harassment, sexual orientation, family support and grievances.

Canadians are becoming increasingly aware of departmental activities. Our communication strategies must educate Canadians about Maritime Command activities and reassure them that we are fully accountable for the stewardship of entrusted resources.

4. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

Effective August 1997, the new Chief Maritime Staff (CMS) organization will stand up in Ottawa and Maritime Command Headquarters in Halifax will close. The CMS organization will assume all the strategic level naval staff functions from the current Maritime Command Headquarters and Director General Maritime Development (in Ottawa) staffs.

The ongoing devolution of authority and resources permits flexibility in delivering output and in applying the operating budget to missions and tasks. It has been the catalyst in enabling Maritime Command to confront significant reductions in resources and yet preserve an adequate tempo of operations. Continued devolution of authority and flexibility is vital for mission achievement given the resource reductions planned for the next five years.

Maritime Command will continue to operate against a backdrop of major fiscal pressures. The maintenance of constant capability levels with steadily declining budgets has presented a severe challenge in fulfilling the assigned mission.

5. RESULTS EXPECTATION

No substantive change in objectives are anticipated and Maritime Forces will continue to be deployed in support of national and international goals. The danger of global conflict has receded significantly in the 1990s. Nonetheless we face a fragmented and unpredictable world in which our security policies must address both diverse threats to international peace and challenges to Canadian sovereignty. During this period the Canadian Forces and Maritime Command have experienced a notable increase in operational tempo, and these contingency operations will likely continue.

Given budgetary constraints, this could seriously impact on our ability to sustain a balanced fleet, modernization activities and the quality of life for serving personnel. Initiatives to improve efficiency by reducing headquarters and employing better business practices are ongoing. Efforts to complete the Canadian Patrol Frigate (CPF) and Tribal Class Update and Modernization (TRUMP) projects and progress, expeditiously, submarine, helicopter and, in due course, AOR (support ship) replacement activities will continue. Further, innovative educational and training practices will be pursued, spurred in part by the introduction into service of the Maritime Coastal Defence Vessels (MCDV) and the accompanying expanded role for naval reservists. Finally, although further reductions in absolute size appear problematic without commensurate role adjustments, force structure options will be studied to ensure that optimal value for dollar is achieved.

6. FINANCIAL SUMMARY

Figure 7: Business Line/Activity Financial Plan

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	**Main Estimates 1997-98**	**Planned 1998-99**	**Planned 1999-00**
Maritime Forces				
Operating Expenditures				
Personnel	881,503	901,676	872,387	871,920
Operations and Maintenance	652,656	652,775	638,326	684,480
Operating Requirement	1,534,159	1,554,451	1,510,713	1,556,400
Capital	629,475	503,783	358,281	342,669
Total Requirement	2,163,634	2,058,234	1,868,994	1,899,069
Less: Revenue credited to the Vote	24,436	24,094	23,057	23,441
	2,139,198	2,034,140	1,845,937	1,875,628

* Does not reflect Supplementary Estimates .....Actual Mains only

C.2 LAND FORCES

Mission

The mission of the Land Forces is to generate and maintain multi-purpose, combat-capable, land forces to meet the defence policy objectives contained in the 1994 Defence White Paper.

1. OBJECTIVES

The Land Forces objectives over the next three years are as follows:

Figure 8: Land Forces Objectives

1. DEFENCE OF CANADA	
Objective	**Task Description**
Territorial Defence	Be prepared to conduct land operations in defence of Canadian sovereignty and territorial jurisdiction
Domestic Operations	Maintain Immediate Reaction Units (IRU) for domestic operations in either aid of the civil power or assistance to civil authorities. This includes the provision of support to Other Government Departments for environmental protection, drug interdiction, control of illegal immigration, major air disaster aid and other activities
Surveillance	Provide a land based surveillance capability within Canadian territory
Counter Terrorist Operations	The capability to assist in mounting immediate response to terrorist incidents
Support to Other Government Departments	The plans necessary to provide appropriate Land Forces support to other Government Departments (OGDs)
Humanitarian Operations	The plans necessary to contribute to domestic humanitarian assistance and disaster relief
Command CF Joint Operations	Provide the basis for joint force headquarters to command and control CF domestic operations. Alternatively, be prepared to provide personnel augmentation to any other CF based Joint Force Headquarters

2. DEFENCE OF NORTH AMERICA	
Objective	**Task Description**
Continental Defence	Be prepared to conduct land operations in conjunction with the USA in accordance with the CANUS Basic Security Plan
3. CONTRIBUTING TO INTERNATIONAL SECURITY	
Objective	**Task Description**
NATO Contingency Operations	Be prepared to conduct land operations in defence of a NATO member state in accordance with current NATO Defence Planning Questionnaire commitments
Contingency Brigade Group	Be prepared to provide forces required to participate in multi-lateral operations anywhere in the world under the auspices of the UN or NATO or as part of a coalition of like minded nations
Short Range Air Defence (SHORAD)	Provide SHORAD support to other elements of the CF or a CF Joint Force for contingency operations
UN Stand-by Forces	Be prepared to provide land forces as part of Canada's contribution to the UN Stand-by Arrangements System
Peace Support Operations	Plans and resources necessary to provide land force observers for peace support operations
Humanitarian Operations	Prepare the contingency plans and personnel necessary to provide assistance (including medical, transport, labour, signals and engineer support) for humanitarian or disaster relief operations abroad
Service-Assisted Evacuations	Provide the Land Forces component required to assist the Department of Foreign Affairs and International Trade in the protection and evacuation of Canadians from areas threatened by imminent conflict
CF Joint Operations	Provide a deployable Joint Force Headquarters (JFHQ) for deployment in an international scenario. Alternatively, be prepared to provide personnel augmentation to a formation-based JFHQ
Third Line Support	Provide the plans and resources to the land component of the Canadian Support Group

2. OPERATING CONTEXT

Land Force Command will be comprised of an operational force (the core capability) and four enabling capabilities (command and control, training, garrison support and mandated programs). These capabilities constitute the processes through which 100% of the army's resources will be consumed to produce the defence output -- multi-purpose, combat capable, land forces.

The **operational forces** will be based on both regular and reserve force components, as follows:

- **Regular forces** consist of three similarly structured, geographically dispersed, multi-purpose brigade groups, an air defence regiment, an engineer support regiment, a tank squadron, a divisional headquarters, and a reserve component of 10 (reducing to nine) brigade groups each with appropriate support units and headquarters. Land aviation assets will consist of three tactical aviation squadrons equipped with CH-146 Utility Tactical Transport Helicopters provided by Air Command.

- **The Reserves** will provide the capability to transition from routine peacetime operations to higher levels of capability in accordance with the four-stage mobilization framework. The Reserves are also effective resources with which to help foster national unity. The Reserves will be rendered more operationally effective through the application of the Total Army Establishment and by implementing the recommendations of the Special Commission on the Restructure of the Reserves (SCRR). In accordance with Government direction, Reserve restructure will be delayed until November 1999; however, those SCRR initiatives that do not directly affect Reserve units will be pursued sooner. In 1997, the current Militia will be replaced by a District structure with a reduced number of Reserve brigade headquarters. The number of Land Forces Reservists must be maintained at 18,500 to adequately fulfill its roles.

Command and control will be exercised by the Chief of the Land Staff located in Ottawa through four Area Commanders who command both the operational forces and infrastructure located within their areas. This capability comprises the resources necessary to effect command and control of the Land Force Areas, to generate deployable field forces, to provide direction to allocated and assigned formations, units and elements and to form the basis for a deployable Joint Force Headquarters.

The training capability comprises the resources required to train the land forces for their operational missions. Training establishments have been studied extensively over the past year through Op MISTRAL and the implementation of its operation and support concepts will provide more focused training organizations where the principles of train to need and just in time training will be fully applied.

Garrison support consists of the infrastructure, materiel and personnel support resources required for the maintenance of assigned infrastructure and the provision of materiel and personnel support for LFC forces as well as support to other Business Lines/Activities, as applicable.

3. STRATEGIC GOALS AND KEY INITIATIVES

Figure 9: Land Forces Strategic Perspective

Strategic Goal	Key Initiatives	Results Expectation
Maximize the Operational Force	• review the army establishment; and • reduce overhead and infrastructure through Alternative Service Delivery initiatives.	• balanced "tooth-to-tail" ratio; • revised army establishments; and • reduced overhead and infrastructure costs.
Strengthen the Total Force concept of the Operational Force	• implement the recommendations from the Special Committee on the Restructuring of the Reserves (SCRR); and • stand-up of nine reserve brigades.	• reduction of marginal units and facilities; • introduction of the "Total Army Establishment"; • adoption of brigade group structure; and • application of unit-by-ability criterion.
Continue the management and culture changes that are under way throughout CF/DND and adopt a more results-oriented approach	• develop and implement the Land Force Integrated Management Environment (eg: business planning, performance measurement, activity based costing); • greater devolution through the use of operating budgets; • establish service standards; and • implement ASD initiatives.	• functional integrated management environment; • increased resource management flexibility; and • increased accountability.
Attract and retain sufficient numbers of well trained personnel to support a world class army into the next century	• continue implementation of personnel support programs; • increased emphasis on quality of life initiatives; and • increase emphasis on leadership and morale.	• increased retention rate; • adequately qualified personnel; and • morale and leadership survey tools.
Reform the army training system	• review army training system.	• fully costed training plan; • alignment with national training plan; and • individual and collective training to need.

4. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

The army management environment is in transition. Current systems and processes are largely independent, standalone initiatives that do not fully meet the demands of managing the army. To address this, Land Force Command is actively pursuing the implementation of an integrated

management environment. This represents the army's target work environment, and includes the following:

- Implementation of a fully functioning business planning process across the Land Forces by 1997-98;
- Implementatation of a fully functioning performance measurement system across the Land Forces by 1998-99;
- Implementation of activity based costing across the Land Forces by 1998-99; and
- Implementation of the required information management support (in concert with the departmental data warehousing initiative).

5. RESULTS EXPECTATIONS

As the basis of the Commander's accountability agreement, the Land Forces capabilities required to effectively achieve LFC's mission are assessed by a performance measurement framework. The performance indicators include measures of operational, financial and corporate performance. Only the most critical measurements are compared to expected results for each capability. The following outlines the definition, objective, outputs, critical success factors and key measurement areas for each land force capability.

OPERATIONAL FORCES

Definition: The generation and application of combat power through grouping of trained personnel and equipment, both regular and reserves.

Objective: To generate the operational forces at the required readiness levels to achieve Defence Planning Guidance tasks and objectives in accordance with the Commander's priorities.

Outputs:

- Multi-purpose combat-capable field forces at a specified readiness level with respect to combat arms, combat support and service support.
- Reserve augmentation and sustainment of the regular forces in accordance with the army mobilization plan.

Critical Success Factors:

- Achievement of maintenance of assigned readiness states.
- Achievement of maintenance of combat effective personnel and equipment establishment levels.
- Effective integrated combat functions to brigade level.

- Capacity of the Reserve to augment and sustain Regular Forces units/formations in accordance with the mobilization plan.

Key Measurement Areas: For each of Regular Force and Reserves --

- Personnel: combat arms, combat support & service support with respect to establishment, strength, availability and deployability.
- Equipment: vehicles, major weapon systems, weapons, technical equipment and materiel with respect to holdings, serviceability, deployability, suitability, affordability and utilization.
- Training: combat arms, combat support & service support with respect to Individual Battle Training Standards, individual qualifications and Battle Training Standards.
- Infrastructure: suitability, condition, affordability and utilization.

COMMAND AND CONTROL

Definition: The provision of adequate command and control for the Land Forces.

Objective: To provide an efficient Headquarters staff, structure and information management systems to support the Land Forces mission, tasks and objectives by providing commanders with accurate, timely and relevant information to support decision-making.

Outputs:

- Capacity to plan, organize, implement and control generation of forces.
- To respond to strategic, operational and policy level requirements as directed.
- To respond to DND/CF applicable common objectives in accordance with Defence Planning Guidance.
- The Land Forces Area Headquarters, to provide the basis for a joint force headquarters and conduct domestic operations.

Critical success factors:

- Efficient information management and information technology infrastructure.
- Efficient staff structure.
- Efficient procedures.
- Effective response.
- Improved Joint and Combined level of Interoperability (Domestic Operations).
- Operational focus.

Key Measurement Areas:

- Personnel with respect to strength and authorized strength.
- Equipment with respect to information systems and their suitability, condition, affordability and utilization.

- Training with respect to qualification and individual training.
- Infrastructure with respect to suitability, condition, affordability and utilization.
- Command and control with regard to staff planning cycle, responsiveness and program/project management

TRAINING

Definition: The provision of individual and collective training required to operationally prepare the Land Forces to meet the assigned Defence Planning Guidance (DPG) tasks.

Objective: To train the Land Forces to the required standards to meet the tasks.

Outputs:

- Maintaining the structure and the infrastructure suited to the army's training needs.
- Training individual and collective groups to the appropriate training standards i.e.: train to need and just-in-time, to bring the operational forces to the proper readiness level in order to meet the tasks.

Critical success factors:

- Achieving expected readiness level.
- Cost effectiveness.
- Performance and proficiency.
- Train to need.

Key Measurement Areas:

- Personnel with respect to strength, authorized strength, instructor/student ratio, incremental instructor training days, and instructor qualification.
- Equipment: vehicles, major weapon systems, weapons, technical equipment and materiel with respect to holdings, serviceability, suitability, utilization and affordability.
- Individual training with respect to success rate, course loading, use of trained individual & unit satisfaction.
- Infrastructure with respect to suitability, condition, affordability and utilization.

GARRISON SUPPORT

Definition: The provision and maintenance of infrastructure, materiel and personnel support services to support and sustain LFC and its assigned dependencies.

Objectives: To provide Garrisons, Detachments and Satellite Support Elements, which will support the operational forces and dependencies.

Outputs:

- Provide efficient and effective customer oriented service.
- Provide the infrastructure suited to the army's support needs.

Critical success factors:

- Effective customer support.
- Efficient support.
- Effective and efficient resource management.

Key Measurement Areas:

- Personnel: strength and authorized strength.
- Equipment: vehicle with respect to suitability, condition, affordability and utilization.
- Infrastructure: training facilities, support facilities and utilities with respect to suitability, condition, affordability and utilization.
- Services: land maintenance, food services, dental services, medical services, health promotion, social work, postal service, transport/Mobile Support Equipment, transportation/materiel movement, transportation/personnel movement, supply services, ammunition services, comptroller, security military police, administration and management information systems with respect to requests for service completed and requests completed to user satisfaction.

6. FINANCIAL SUMMARY

Figure 10: Business Line/Activity Financial Plan

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	**Main Estimates 1997-98**	**Planned 1998-99**	**Planned 1999-00**
Land Forces				
Operating Expenditures				
Personnel	1,537,495	1,428,269	1,393,947	1,393,286
Operations and Maintenance	798,951	792,925	783,527	812,668
Operating Requirement	2,336,446	2,221,194	2,177,474	2,205,954
Capital	859,064	639,380	665,261	620,113
Total Requirement	3,195,510	2,860,574	2,842,735	2,826,067
Less: Revenue credited to the Vote	155,664	157,947	135,326	134,345
	3,039,846	2,702,627	2,707,409	2,691,722

* Does not reflect Supplementary Estimates .....Actual Mains only

C.3 AIR FORCES

1. OBJECTIVES

The Air Forces' objectives over the next three years will be as follows:

- the defence of Canada's national areas of jurisdiction and maintenance of Canadian sovereignty as well as the provision of air support to the Land Forces, Maritime Forces and civil authorities;
- the defence of North America in cooperation with the military forces of the United States, in accordance with the Canada - United States (CANUS) Basic Security Plan, particularly within the context of the North American Aerospace Defence (NORAD) agreement;
- participation in multi-national or joint operations anywhere in the world under the auspices of the UN or NATO or as part of a coalition of like-minded nations;
- support of humanitarian relief efforts, restoration of stability or participation in arms control or other confidence-building measures;
- assist other government departments and agencies in time of emergency or disaster; and
- assist other government departments in enforcing Canadian laws.

2. OPERATING CONTEXT

Canada's Air Forces will continue to provide multi-purpose combat-capable and supporting air forces required in the conduct of air, surface and sub-surface operations. The mission of the Air Forces as defined in the 1994 Defence White Paper and supported by successive federal defence budgets reaffirms that the role of the Air Forces in fulfilling defence policy objectives has not significantly diminished. Between 1989 and 1999, Air Forces' personnel, and operations and maintenance budgets will be reduced by 43% and 65% respectively. By 1999, Air Command's personnel establishment will be approximately 13,439 Regular Force, 3000 Primary Reserve and approximately 3000 civilian employees. Financial resource allocations for Air Forces are detailed in Figure 11 .

The challenge facing the Air Forces is in maintaining a full spectrum of operational capabilities, including a new dimension of dramatically increased deployed operations, but, with fewer personnel, smaller operating budgets and reduced equipment and infrastructure resources. To meet this challenge, Air Command will move *from a static air force in being to a dynamic air force*

in action, structured and postured to execute worldwide operations while maintaining the ability to respond to tasks in support of national interests at home.

3. KEY INITIATIVES AND EXPECTED RESULTS

The Air Forces will continue to provide national aerospace surveillance, management, enforcement, air-to-air refuelling and offensive air capabilities which contribute to the collective defence arrangements of Canada and North America, and Canadian Forces operations worldwide:

- NORAD's surveillance architecture will remain largely unaltered, however, the North Warning System's Unattended Radars will be operated at a reduced activity rate. This will allow surveillance operations and maintenance costs to be reduced;

- a basic operational capability resulting from the Region /Sector Air Operations Control Centre Modernization project should be available in October of 1998 with a full capability expected in late 1999. The Region Air Operations Control Centre currently located in North Bay will be located in Winnipeg. Location of the Sector Air Operations Control Centre has not yet been finalized. Implementation of this project will provide enhanced operational capability with significant savings in personnel, operations and maintenance costs;

- the 8 Air Communication and Control Squadron in Trenton will upgrade unsupportable radar and communications equipment through a modernization project. This will significantly improve deployed contingency surveillance operations;

- Military Air Traffic Control services will be streamlined with the introduction of a Military Automated Air Traffic System. The seven existing Military Control Units will be replaced by two centres collocated with NAVCAN facilities at Edmonton and Montreal resulting in measurable savings in personnel, operating and maintenance costs;

- the CF18 operational fighter fleet will undertake life-extension and avionic upgrade programs, capital acquisition of precision guided munitions, rationalization and significant restructuring. The goal of these initiatives is to extend the useful life of CF18 airframes while ensuring survivability, employability and interoperability; and

- the Canadian Forces' strategic air-to-air refuelling capability has been resident in the CC137 Boeing 707 which will be retired from service in 1997-98. Replacement of this capability through modifications to CC150 Polaris is planned, but cannot be expected prior to late 1999. To avoid a gap in our ability to satisfy our air refuelling requirements, it has been proposed that strategic air-to-air refuelling be provided through a commercial leasing

arrangement. This will ensure that the Air Forces will be able to fulfil tasks and commitments as called for in Defence White Paper 1994.

The Air Forces will continue to provide air support to the Maritime Force for the enforcement of Canada's sovereignty over its maritime approaches in peacetime, for the collective maritime defence of North America and for Canadian Forces operations worldwide. To preserve maritime air capabilities, a replacement for the operationally obsolete CH124 Seaking helicopter and an update to the CP140 Aurora maritime patrol aircraft is vital. Fleet replacement of the Sea King helicopter is planned under the auspices of the Maritime Helicopter Project. An update of the CP140 Aurora is planned through the Aurora Life Extension Project. Both projects are scheduled to commence in 1997-98 and are awaiting Government approval to proceed. Delays in commencement will result in a continued erosion of operational capability and escalating maintenance costs.

The Air Forces will continue to provide air support to the Land Forces for the enforcement of Canada's territorial sovereignty in peacetime, the collective land defence of North America and for Canadian Forces operations worldwide:

- Air Command will continue replacing the CH135 Twin Huey helicopter with the new CH146 Griffon helicopter. Introduction of the Griffon began in 1995 and will be completed with acceptance of the last aircraft scheduled for January 1998;

- 10 Tactical Air Group has restructured with the closure of BFC St Hubert and Canadian Forces Base Downsview in Toronto and the move of 400 Squadron to Canadian Forces Base Borden. 10 Tactical Air Group will stand down in the summer of 1997 and reform as 1 Wing when it relocates to Kingston as a Land Aviation Wing Headquarters; and

- eight Griffon helicopters will be fitted with Electronic Warfare/ Peacekeeping Self Protection equipment.

The Air Forces will continue to provide routine, and when directed, surge air transport services in support of Canadian Forces' operations at home and abroad. Air mobility forms part of virtually all air forces Operational Plans. To preserve airlift capabilities, fleet rationalization and essential capital replacement is being undertaken:

- the CC137 Boeing aircraft will be retired in 1997-98 and a commercial leasing arrangement is being pursued to eliminate the potential gap that would exist until the modification of the CC150 Polaris can reestablish this capability within the air force in late 1999;

- the CC150 Polaris is also being modified into the "combi" configuration (mixed cargo and passengers) in order to provide the greatest possible flexibility within the airlift resources; and

- the CC130 Hercules transport aircraft is currently undergoing an avionics update. Two Hercules aircraft acquired to replace those lost through attrition

are being modified to Canadian Forces standards and will be available for use in 1997. An engine upgrade is being proposed for the Hercules in order to achieve enhanced performance, reduced fuel consumption and lower maintenance requirements. A Hercules Self Protection Suite is being considered to provide a level of protection for CC130 aircraft required to fly into areas where hostile threats to the aircraft are likely.

The Air Forces will continue to provide on-demand search, rescue, emergency and utility airlift, jurisdictional, and air support services in concert with other government agencies and in support of the national well-being and interests within Canada and internationally as required:

- government approval has been given for the procurement of a new Canadian Search and Rescue Helicopter. This will ensure that the Canadian Forces remains capable of effecting the search and rescue mission as stipulated in White Paper 94; and

- it is intended to extend the CC115 Buffalo, fixed wing search and rescue aircraft, scheduled for retirement in 1998, until the new Search and Rescue Helicopter achieves Initial Operational Capability status.

The Air Forces will maintain the ability to deploy, support and sustain Maritime Air, Land Aviation, Fighter Support, Air-to-Air Refuelling, and Tactical Transport assets participating in multi-national or joint operations anywhere in the world under the auspices of the United Nations, NATO or as part of a coalition of like-minded nations:

- Air Command will establish a Contingency Support organization by 1997. The *Contingency Support* capability will allow Air Command to draw together any combination of its Contingency Support elements into a composite, air component wing, deploying worldwide within prescribed reaction times, and supporting and sustaining the air power capabilities embodied in Air Command's operational forces; and

- emphasis will be placed on improving the ability of air force operational and support units to deploy and conduct operations from a less-developed infrastructure.

Command and Control of the Air Forces will be exercised by the Chief of the Air Staff located in Ottawa through a single Air Operational Headquarters located at Winnipeg. The Operational headquarters is the regrouping of the former four Air Group Headquarters. A key initiative associated with Command and Control is the investment in an Air Force Command and Control and Information System which will allow the replacement/integration of multiple manual and automated information systems. This initiative will ensure our ability to provide commanders with the information necessary to operate in joint or combined operations in support of either national or collective defence relationships. The start of this project has been advanced to 1997-98 and Initial Operational Capability is expected within the first two years.

The Air Forces will operate a personnel training, infrastructure, and equipment generation capability that yields a capable fighting force employing assigned resources in the execution of their mission elements in the defence of Canada's territorial sovereignty, the collective defence of North America and for Canadian Forces' operations worldwide. Key initiatives in this area include the following:

- the Canadian Aerospace Training Project will continue its mandate to recommend the most cost effective training system which meets operational requirements while simultaneously marketing excess Canadian Forces aerospace training capacity through the Aerospace Training Canada International initiative. NATO Flying Training in Canada, as the cornerstone of this initiative, seeks to attract participation from NATO nations. Goals have been determined and marketing efforts are underway to meet these goals by mid 1997;

- Air Forces will be confirming and drawing on the potential of Community Colleges and CEGEPs to augment or replace traditional in-service sources of technical training. The relocation of 3 Field Technical Training Squadron Bagotville to College Edward Monpetit in St.Hubert is an example of such joint ventures;

- the air force wing/base organizations will undergo consolidation and major process re-engineering. Air Forces force generation activities will be consolidated onto six main operating bases;

- Engineering Test and Evaluation support is being reorganized to gain efficiencies. The Aerospace and Telecommunications Engineering Support Squadron (ATESS) has been formed from the former Aircraft Maintenance Development Unit and the Terminal Radar and Control Systems Support and Training Unit; and

- many of the functions carried out by the Director General of Aerospace Equipment and Project Management within the air force will be more closely integrated into the air force in 1997-98. The air force Command and Control Reengineering Team through the Management, Command and Control Reengineering Team is in the process of realigning the these functions into a revised command structure. An accountability framework will be established that clarifies the Force Generation - Materiel relationship between CAS and ADM(Mat).

The Air Forces will remain actively engaged in the United Nations (UN), the North Atlantic Treaty Organization (NATO), Canada-United States collective defence (CANUS) including NORAD, the Organization for Security and Cooperation in Europe (OSCE) and SICOFA (Spanish acronym for "Conference of the Chiefs of the Air Forces of Americas").

4. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

Generating the necessary air power capabilities while honouring fiscal responsibilities in an air force postured to fulfil defence policy objectives in the most efficient manner possible, will form the foundation for the Air Forces' force development efforts into the 21st century.

Air Command will complete the restructuring of headquarters formations by July 1997, with the closure of the four Group HQs, and the activation of 1 Canadian Air Division/Canadian Northern Region HQ in Winnipeg, and the Strategic Air Staff HQ in Ottawa.

The Air Forces will continue to implement Alternative Service Delivery (ASD) options where financially and operationally sound. Additionally, the Command will continue to seek a partnership with other Government departments, as well as Canadian industry and educational institutions.

The Command will promote a heightened awareness of quality, professional standards and continuous improvement in all aspects of air operations, training and support activities by:

- integrating by the summer of 1997, a quality and excellence framework into the air force's professional and cultural environments;
- integrating by the summer of 1997, a Command-wide performance measurement framework as part of Air Forces' Business Planning practices; and
- supporting the air force's professional development programs.

The Command will continue to aggressively promote and manage cultural change by:

- creating, by the summer of 1997, an air force "Flight Plan For Life"charter that addresses quality of life issues based on the needs of the air force team and National Defence objectives; and
- establishing by the summer of 1997, an improved air force Communications Strategy focused on both external and internal agencies, to increase awareness of air force issues, and communicate how the air force is preparing itself to fulfil the security needs of Canada.

5. RESULTS EXPECTATION

As the Air Forces move towards the 21st century, it can be expected that they will be optimized for assigned defence roles, resource efficient and corporately energized and responsive as follows:

- The Air Forces will optimize their structure for assigned defence roles so that combat capability and the ability to conduct contingency operations is maximized while domestic infrastructure and associated overhead costs are kept to a minimum;

- The air forces will emphasize the efficient use and astute management of resources which will underpin the accountabilities associated with the stewardship of air force capabilities; and

- Command team will be operationally focused on continuous improvement, results and performance, in a work and cultural environment that demands and recognizes the best from its people.

The air force expects to become a more efficient combat-capable force through the application of the initiatives outlined above. The progress of these initiatives will be closely monitored to ensure not only that Air Forces objectives will be met but departmental objectives will be satisfied. The challenges facing the Air Forces remain significant, however, the implementation of business planning practices, a more combat capable force model, and capability-based planning tools will permit this Command to overcome any obstacles. The Command looks forward to reporting on the success of this programme in future departmental performance reports as measurement criteria become more refined.

6. FINANCIAL SUMMARY

Figure 11: Business Line/Activity Financial Plan

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	**Main Estimates 1997-98**	**Planned 1998-99**	**Planned 1999-00**
Air Forces				
Operating Expenditures				
Personnel	1,094,353	1,047,888	976,319	962,035
Operations and Maintenance	1,164,077	948,853	922,456	991,004
Operating Requirement	2,258,430	1,996,741	1,898,775	1,953,039
Capital	480,912	545,041	529,731	748,434
Total Requirement	2,739,342	2,541,782	2,428,506	2,701,473
Less: Revenue credited to the Vote	176,040	156,596	129,860	127,740
	2,563,302	2,385,186	2,298,646	2,573,733

* Does not reflect Supplementary Estimates .....Actual Mains only

C.4 JOINT OPERATIONS AND CIVIL EMERGENCY PREPAREDNESS

1. OBJECTIVES

The mission of Joint Operations and Civil Emergency Preparedness is to provide effective strategic-level planning, conduct, coordination, support and direction of military operations, security and intelligence activities and federal civil emergency preparedness. In this regard Joint operations and Civil Emergency Preparedness constitute the Canadian Forces and DND operational capability at the national and strategic level.

The strategic objectives of the Joint Operations and Emergency Preparedness are:

- to generate and employ effective, multi-purpose combat capable forces;
- to provide sound advice to government and timely information to Parliament and the Canadian public on defence and national security;
- to strengthen the Defence Team based on our vision and shared values; and
- to optimize the use of resources available and to promote efficiency and cost effectiveness.

2. OPERATING CONTEXT

Multi-sided and Diverse Conflicts. While the end of the Cold War dramatically reduced the catastrophic threat to world peace, it has resulted in an upsurge of new forms of turbulence and disorder. These have generally been low intensity, multi-sided conflicts which have been generated by: assertions of militant nationalism; ethnic, religious or cultural strife; poverty; famine; and the abuse of human rights. Conflict has often been fuelled by the availability of large quantities of modern weaponry.

As a consequence, the UN has been called upon to intervene in a multitude of localized or regional conflicts with roles and objectives far broader than those which applied to more traditional peacekeeping operations. These interventions call for flexibility and innovative planning and increased cooperation and coordination with other government departments, non government agencies and Allies.

Computers and Information Systems. Advanced technology primarily applied to telecommunications and information systems is playing a leading role in operations and training, whether for individuals or crews or for large scale operations and exercises. If the Canadian Forces are to retain the ability to operate with Canada's principal Allies, they must have similar capabilities in command and control, intelligence, geomatics, support and training systems including distributed information systems and modern simulation technology.

Information Warfare. The development and deployment of information technology and precision attack capabilities have significantly enhanced command and control capabilities and the effectiveness of offensive forces. At the same time, these advances have also increased the vulnerability of friendly forces to what has become known as Information Warfare (IW) and its military application, Command and Control Warfare (C^2W).

Resource Limitations. The end of the Cold War resulted in the public expectation of less government resources required for defence. As well, global commercial competition has fuelled the determination of the government to reduce public spending overall to get the deficit under control. These two pressures have resulted in dramatically lower resource levels for the Department. The military reductions directed in the Defence White Paper have essentially been attained . The challenge now is to ensure that the maximum number of military personnel who remain are available for operations and to increase the sustainability of the forces.

Increased Operating Tempo. Notwithstanding these lower resource levels the government and the Canadian people continue to require the Canadian Forces to deploy and sustain significant numbers of troops on various peacekeeping and related operations around the world and this tempo of operations is not expected to significantly decrease in the near future. The recent government commitment to lead a humanitarian mission into the central African country of Zaire is an example of these expectations.

Global Warming/Climatic Changes. The increasing incidence of natural disasters which may be occuring as a result of global warming/climatic changes and other factors underscore the need to be prepared for emergencies. EPC's efforts to facilitate and coordinate the development of emergency plans and to train and educate emergency responders, among other activities, have contributed to the successful response to such disasters as the massive flooding in the Saguenay region of Quebec in the summer of 1996. However, resource constraints at all levels of government may seriously impact on their ability to prepare for, and adequately respond to, natural disasters and other emergencies in the future, especially if these increase in frequency.

Additional information on Emergency Preparedness Canada can be found in Setion IV, Supplementary Information, page 4-87.

3. KEY INITIATIVES

The core capabilities must be carried out in a framework which integrates strategic planning, coordination, control and intelligence supported by interoperable information technology. Joint operations and Civil Emergency Preparedness must relentlessly exploit information technology in order to remain operationally effective, cope with severe resource constraints and deal with dramatic changes in many of our activities. Such exploitation will lead to co-production and burden sharing programmes with allies and other government departments and the use of the private sector where feasible.

The initiatives undertaken by the management of each service line are aimed at updating technological capabilities; enriching operational planning; and improving our ability to manage resources and assess progress. The specific initiatives by service line area:

Strategic planning, coordination, conduct and control of all Canadian Forces operations.

- Formulation of a strategy and vision for war gaming including the development of architectural, communication and geomatic standards for the use of simulation;
- Constant review and updating of operational plans, doctrine; and related guidance; and
- Establishment of an Information Warfare Coordination Cell and development of a related strategy.

Planning, coordination, control and direction of intelligence and geomatic activities

- Application of technology to improve access to allied intelligence and geomatics; increase the use of softcopy material and provide "pull" access to authorized users of intelligence;
- Standardization of geo-spatial and imaging data;
- Review organizational structures and priorities and apply re-engineering and Alternate Service Delivery concepts to achieve efficiencies and improve effectiveness; and
- Upgrading geographic base plant capabilities.

Operational support

- Enhance the deployabilty of 1 Construction Engineering Unit to support a Joint Task Force;
- Implement the De-mining Action Centre and improve land mine detection and clearing equipment and other capabilities for ordnance disposal;
- Progress key projects such as the Joint Command and Control Information System, the Restricted Access System, the Security and Military Police Information System, and related operational support foundation systems according to the authorized milestones;
- Prosecute Collaborative Projects for Space with project arrangements in place by the end of 1998; fulfil Search and Rescue Satellite Aided Tracking (SARSAT) MOU requirements for two Repeaters; explore potential for Bi-national cooperation and deliver a report by the summer of 1997 to the CANUS Military Cooperation Committee; and develop a long range space strategy by the end of 1996-97 and other related elements before the end of 1997-98;

- Enhanced planning and conduct of Joint Operations with the implementation of a National Training Plan by 1998-99;

- Revise and develop Nuclear, Biological and Chemical (NBC) defence policy, doctrine, training and foster the NBC defence equipment acquisition program;

- Apply technology to track lessons learned from all deployments and to monitor the procurement of material urgently required for operations;

- Install a web site to facilitate access to joint doctrine;

- Effect the transition to the new Meteorological structure and services using the Federal Government's Atmospheric and Environmental Services and associated management agreements and the related downsizing of the former the Department of National Defence capability by the end of 1997-98;

- Enhance the Readiness and Capability (RECAP) reporting system through the development of a common standardized system for reporting based on expanded readiness capabilities directly linked to strategic guidance and departmental business plans and supported by a modern data base system; and

- Enhance the deployability and operational effectiveness of the deployable Joint Force Headquarters (JFHQ).

Planning coordination and technical control of security, counter intelligence, military police and custodial activities

- Re-configure security and investigative resources so that they provide a national capability for investigation on an independent basis and explore various police services for application of the alternate service delivery concept;

- Establish a client relations program to establish and monitor the provision of essential services;

- Exploit the features of the Security and Military Police System to streamline organizational structures and services; and

- Establish a deployable military police unit to support the Joint Task Force.

National programs support

- Re-configure the Canadian Forces Attaché Program to meet new requirements and update the supporting Memorandum Of Understanding with the Department of Foreign Affairs and International Trade; and

- Complete the certification of surveillance equipment to be used in the Arms Control and Verification operations under the Open Skies Treaty.

Fostering and coordination of preparedness for civil emergencies

- Develop and run, by the spring of 1998, an exercise to test and evaluate the Federal Nuclear Emergency Plan and its interfaces with the related plans of Ontario;
- Initiate and lead the development of a national Heavy Urban Search and Rescue (HUSAR) capability in conjunction with other government departments, the provinces, municipalities and other interested parties;
- Implement a new training strategy to ensure that the 30,000 Canadians who require emergency preparedness and response training will receive it;
- Development of a Natural Hazards Electronic map and Assessment Tools Information System for the collection, representation and analysis of natural hazards information;
- Pursue a variety of initiatives including partnerships and a National Emergency Preparedness week to increase public awareness at all levels; and
- Develop and implement new terms and conditions for the Disaster Financial Assistance Arrangements as a means of achieving more efficient and consistent administration.

Additional information on Emergency Preparedness Canada can be found in Section IV, Supplementary Information, page 4-87.

Operational Research

- Provide high quality analysis services to a wide variety of CF clientele on issues dealing with strategic operational, and tactical problems. Balancing the immediate needs of frequent clients, the provision of support to major programs and the demands of occasional clientele with priority to: Direct support to operational HQ; and Establishment within the new NDHQ structure of effective reporting relationships for each OR team within the client group it serves.

4. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

The impact of decentralization, devolution and technological advances has not run its full course yet in the Deputy Chief of the Defence Staff Group. What is known has been integrated into the core capabilities and the related initiatives. Concern exists about the funding levels associated with

devolution and the related burden to administer additional resource management responsibilities. Nevertheless the opportunity to affect savings for reallocations within the Group is recognized.

Business Planning is being integrated and enhanced although realistically, it will take at least another full cycle before its benefits will be recognized at all levels. Similarly, performance measurement and the use of quantitative indictors at different levels will take time, training and demonstrated utility to be fully integrated into management processes.

The Joint Operations function of this activity has a very focused operational culture and a high turnover of personnel each year. Moreover, the current level of resource management expertise and familiarity with departmental support system processes is not high. Consequently, it will take a few years to develop the required perspective and mastery over the concepts like devolution and decentralization to fully exploit the potential benefits.

5. RESULTS EXPECTATIONS

The Joint Operations element of this activity provides the Canadian Forces and the Department of National Defence with a strategic operational capability. We must carry out this responsibility within a framework which integrates intelligence analysis, strategic planning, coordination and control of Canadian Forces operations. As a national center of excellence for strategic intelligence, the Joint Operations element will share information with other government departments and agencies. Emergency Preparedness Canada will provide a focal point for advancing civil emergencies of all types. During the next five years the results required to achieve this vision are:

- enhanced intelligence capabilities and their integration with strategic planning, coordination, and control activities;
- leadership in developing an interoperable, strategic, joint command, control and intelligence system and architecture;
- improved information management and information management services consistent with Group missions and Canadian Forces and the Department of National Defence information management strategic direction;
- continued emphasis on improving the Joint Staff system, doctrine and operations;
- maintenance of a trained, dedicated corps of federal civil emergency preparedness professionals within a well-developed network of partners and stakeholders; and

Result Expectations by service line

Strategic planning, coordination, conduct and control of all Canadian Forces operations.

Results expected from this service line are:

- clear and timely direction is given to deployed forces and missions;
- contingents are successfully deployed, employed and re-deployed;
- improved strategic readiness in joint /combined operations and training; and
- development of Simulation policy this year.

Planning, coordination, control and direction of intelligence and geomatic activities

Results expected from this Service line are:

- improved client relations such that: requirements are known, priorities are reviewed annually and through ready electronic access to available data, clients can satisfy a significant portion of their needs directly.
- development of a deployable intelligence support capability sufficient to support two simultaneous operations;
- exploitation of burden sharing to permit Canadian concentration of effort and recognized contribution to the overall allied effort and in return Canada receives wide access to allied intelligence and geomatics products; and
- the employment of advanced technology to improve efficiency and effectiveness in the processing and distribution of intelligence and geomatic services.

Operational support

Results expected from this Service line are:

- far greater cost effective use of general engineer support occupations, through demonstrated activity costing;
- reduced land mine related casualties and damage to equipment;
- a fully deployable 1 Construction Engineering Unit by the year 2000 which provides third line support in the most cost effective manner;
- the provision of a strategic Joint Command, Control and Intelligence System that is interoperable with sea, land and air elements and key allies
- approval of a National Joint Training Plan budget;
- successful completion of Capital projects on time and within budget using commercially available software and hardware to the maximum extent;

- progression of space projects to agreed upon milestones so that Canada obtains a comprehensive space capability for the surveillance of space and environmental observation;

- the survival of Canadian Forces personnel and continued efficient CF operations in an Nuclear, Biological and Chemical threat environment;

- lessons learned data base developed and doctrine web site established this fiscal year;

- cost effective meteorological services for the Canadian Forces;

- effective capabilities based evaluation system combatable with business planning and against which Commands will measure their performance; and

- a rapidly deployable and operational Joint Force Headquarters by 1998.

Planning coordination and technical control of security, counter intelligence, military police and custodial activities

Results expected from this Service line are:

- Professional military police offering independent investigative and competent and relevant police services in garrison and on deployments;

- Cost effective military police structures and activities employing advance information technology.;

- a deployable military police unit established to support the Joint Task Force.

National programs support

Results expected from this Service line are:

- a re-configured and restructured Canadian Forces Attaché Program to meet new requirements and an updated supporting MOU with the Department of External Affairs; and

- all Canadian Arms Control Verification treaty obligations met.

Fostering and coordination of preparedness for civil emergencies

Results expected from this Service line are:

- enhanced national preparedness for nuclear emergencies and improved capabilities to respond;

- coordinated Heavy Urban Search and Rescue (HUSAR) capability that is able to effectively respond to emergencies situations anywhere in Canada;
- updated and workable plans and arrangements and agreements with the provinces, territories, municipalities and other nations for emergency preparedness;
- up to 30,000 students trained in Emergency Preparedness and Response each year; and
- sufficient exercises to implement agreements and procedures during emergencies;

Additional information on Emergency Preparedness Canada can be found in Section IV, Supplementary Information, page 4-87.

Operational Research

Results expected from this Service line are:

- continued effective interoperability of the Canadian Forces with Canada's principal allies through cost effective investment in war gaming and simulation technology.

6. FINANCIAL SUMMARY

Figure 12: Business Line/Activity Financial Plan

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	**Main Estimates 1997-98**	**Planned 1998-99**	**Planned 1999-00**
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness				
Operating Expenditures				
Personnel	227,078	210,265	205,897	207,675
Operations and Maintenance	74,027	60,066	59,109	64,253
Operating Requirement	301,105	270,331	265,006	271,928
Capital	37,819	67,072	48,980	34,948
Grants & Contributions	4,851	4,683	4,768	4,852
Total Requirement	343,775	342,086	318,754	311,728
Less: Revenue credited to the Vote	4,125	3,983	3,707	3,842
	339,650	338,103	315,047	307,886

* Does not reflect Supplementary Estimates .....Actual Mains only

C.5 COMMUNICATIONS AND INFORMATION MANAGEMENT

1. OBJECTIVES

The Defence Information Services Organization (DISO) mission and vision are to provide the full range of common Information Management (IM) functions and services to the Department, while moving the Department towards a completely electronic work environment. DISO addresses this mandate in its business plan by setting strategic objectives as follows:

- **Leadership Objective**. To provide the strategic IM leadership to realize the integrated information environment;
- **Service Delivery Objective**. To provide quality, efficient and effective IM tools to clients on time, utilizing dynamic partnerships built on good communications;
- **Resource Management Objective**. To increase DISO's efficiency in delivering IM products, services and support in a responsible manner; and
- **Organizational Health Objective**. To create a rewarding and productive work environment, built on shared core values, within an understood management framework.

The first two strategic objectives in turn translate to four Information Management Objectives that emphasise the main functions, or key processes that DISO operationally performs on behalf of Assistant Deputy Minister Defence Information Services (ADM (DIS)) for the Department. The last two strategic objectives relate to the DISO vision. The four Information Management Objectives are:

- **IM Support to Operations.** This entails extending IM services to deployed forces;
- **Strategic Direction.** This entails the provision of strategic direction for the DND/CF IM Program;
- **Information Resource Management (IRM)**. This entails the provision and integration of a full range of information resource management services to enable clients to exploit and manage information resources throughout their life cycles; and
- **Infrastructure Services.** This entails the provision, integration and management of Common-User-Core infrastructure facilities and services, and other specified common support services including Information Technology Security (ITSEC).

The attainment of these objectives directly supports the Department in carrying out its business activities or core processes, and is an essential enabler in its goal for business planning and performance measurement.

2. *OPERATING CONTEXT AND KEY INITIATIVES*

The environment within which DISO operates is impacted heavily by uncontrollable factors including participation of Canada's military in conflicts between nations and in peace-keeping/peace-making initiatives.

Concurrently, Information Management (IM) and technology are revolutionizing both the military and administrative functions of DND. In both spheres the development of IM is resource-intensive and increasingly non-discretionary. In the administrative sphere the deployment of IM is essential to redirect resources for the field and to cope with cutbacks. In the military sphere, IM has become critical for the provision of intelligence, for command and control in the field of rapid tempo operations, and for interoperability with Canada's allies.

Departmental clients are increasingly looking to DISO to provide leadership in IM and to find technical solutions to problems. The demand for effective IM is increasing at the same time as resources assigned are being reduced, causing concern as to DISO's ability to meet commitments.

This environment has led to a plethora of perceived stakeholder needs and public expectations, the most important of which are:

- Leadership in IM for an integrated IM environment; an IM solutions enabler;
- Access to a common user core of IM services including both hardware and software that is extendable to operational theatres;
- Interoperability within the department, within the international allied military community and with industry; and
- Faster IM solutions and feedback on IM development progress.

Because of the inherent high level of risk that pervades the environment within which DISO must work, DISO is targeting attainment of its IM objectives through completion of a number of major initiatives, intended to reduce risks in meeting the goal of converting the above broad needs into reality:

- **Transition to a new organisation.** As departmental re-engineering progresses, the DISO organisational structure will continue to be refined to that best fitted to achieve maximum efficiency delivering IM services to DND/CF, other government departments and allies. DISO will become a learning organization;
- **Field Force Restructure.** As part of the reorganization, the IM Field Force is undertaking a zero-base analysis of IM requirements, technology, and structure, and determining the optimum IM force structure for DND/CF. This project has a very high priority. Non-completion would make it impossible to meet imposed budget reductions without cutting back on current levels of service;
- **Communication Reserve Review.** A critical look at the role and structure of the Communication Reserve is under way to determine the structure for both the short and long term, and to ensure cost effectiveness. The review is being harmonized with the Land Force restructure where the operational requirement, force structure, training, and equipping of the Comm Reserve is being

investigated to ensure maintenance of a viable force with an optimum balance between funding and unit strength. Non-completion of this high priority project would result in inefficient resource utilization;

79 Communication Regiment Growth. 79 Communication Regiment capabilities are being enhanced in order to improve the extension of Information Management Services to meet increased rapid deployment requirements. Consequently, all forces will be consolidated and the manning level will be increased. A high priority project, non-completion would jeopardise deployment capabilities;

- **Activity Based Costing (ABC).** Work is well underway on developing an overall conceptual level ABC model/framework for DISO. This conceptual framework will be tested with a pilot project, with implementation across DISO and subsequent expansion across the rest of the IM community. Failure to implement ABC within DISO will have the mid- to long-term consequences of not acheiving the cost visibility and performance management capability required to make informed decisions;
- **Training Process.** Management will identify the skills required to perform a job, assess skills of an employee and determine the skills gap. The most appropriate and cost effective training method will then be chosen. The skills gap analysis will enable training priorities and training plans to be developed, to be reflected in business plans with corresponding cost forecasts. A trial will be conducted in DISO HQ. Following proof of concept, the process will be applied to DISO field forces, clients and user groups. Non-completion would result in the continued failure of traning to meet job skill requirements.
- **Alternative Service Delivery.** It is intended to review all of DISO's deliverables and identify those that are candidates for ASD, as a means of more cost effective delivery and of assessment of outsourcing options. Appropriate procedures will ensure maintenance of quality standards satisfactory to clients;
- **IM Long Term Capital Plan.** The LTCP (IM) consists of three components: the Integrated Information Environment (IIE)-enabling projects, DISO's own major capital projects and finally, DISO's clients' IM-related projects. A summary of each approved project is presented under supplementary information; and
- **Way Ahead.** DISO has adopted the vision of Information Superiority and has indicated that its achievement would be through the creation of an IIE. In order to support the establishment and then the evolution of the IIE, DISO has embarked upon a co-ordinated R&D plan that is based upon four core areas:
  - Business Management and Operating Excellence;
  - Information Warfare (IW);
  - Information Technology (IT); and
  - Joint Surveillance.

In summary, the successful completion of these major initiatives will provide the IM business rules, information repositories, services, products and connectivity to ensure that all

departmental users can find, retrieve, use and share the information they need to perform their tasks and execute their responsibilities wherever they may be located.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

The successful attainment of the above major initiatives is complex, and will introduce difficulties including the adoption of a new business or operating culture within the department. This culture must:

- promote information technologies that reduce resource utilization within the department;
- regard information as a common resource to be shared by all to the maximum extent possible; and
- introduce technologies specifically aimed at producing an Electronic Work Environment and eliminating paper-based information.

This new business culture will require DISO staff to embrace new roles to achieve the aims of the new organization. To bridge the gap between the business specialists and the technology specialists, DISO will have to understand both the technology and the tools it offers, and the business it will be required to support. The DISO culture will have to change from analytic and technical to business-oriented and collaborative.

To embrace this new culture will not be an easy transition in a military environment, and some of the more difficult transition challenges for ADM(DIS) will be:

- to participate in the development of the overall re-engineering implementation strategy and action plan in partnership with the group principals and environmental commanders;
- to realize the IIE strategy through the implementation of the Information Management Infrastructure (IMI) and the Long Term Capital Plan (IM); and
- to lead the retraining and re-skilling of the IM and user work force, and to restructure and streamline the downsized IM work force.

In summary, the IM business will see major shifts in how services are managed and delivered. Many service delivery and service management functions will be centralized, while other management and support functions will be decentralized. Fewer people will be required to operate the IM infrastructure.

4. RESULTS EXPECTATION

Assuming a successful transition, the results that are envisaged, taking into account the environment and issues, are indicated below:

- **Integrated Information Environment (IIE).** Current information systems and services are "stove pipe" in character and have many information sharing and capability limitations. The IIE will correct this. The IIE is the Departmental strategy to integrated systems products and/or services which will enable DND personnel to access any information they need to do their job;
- **Accountability Framework.** Responsibility and authority will be assigned and delegated to the lowest practical levels consistent with cost effectiveness and operational requirements, with common and shared services being built using off-the-shelf (commercial and government) products to the extent feasible, along with the pursuit of ASD opportunities; and
- **Performance Improvements.** Achievement of an effective IM capability, forecast to evolve incrementally over the next four years, and continuing to improve for the foreseeable future, will result in dramatic improvements in information quality, timeliness and availability. Significant efficiency gains in the handling (filing, accessing, use and disposal) of information, when considered from an overall corporate perspective, are expected. The creation of the Electronic Work Environment (EWE) can enable tremendous improvements to, and streamlining of, current business processes.

5. FINANCIAL SUMMARY

Figure 13: Business Line/Activity Financial Plan

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	**Main Estimates 1997-98**	**Planned 1998-99**	**Planned 1999-00**
Communications and Information Management				
Operating Expenditures				
Personnel	178,749	209,329	207,437	209,823
Operations and Maintenance	102,632	89,060	87,805	95,198
Operating Requirement	281,381	298,389	295,242	305,021
Capital	94,692	108,851	76,019	59,717
Total Requirement	376,073	407,240	371,261	364,738
Less: Revenue credited to the Vote	3,278	3,106	2,922	2,984
	372,795	404,134	368,339	361,754

* Does not reflect Supplementary Estimates .....Actual Mains only

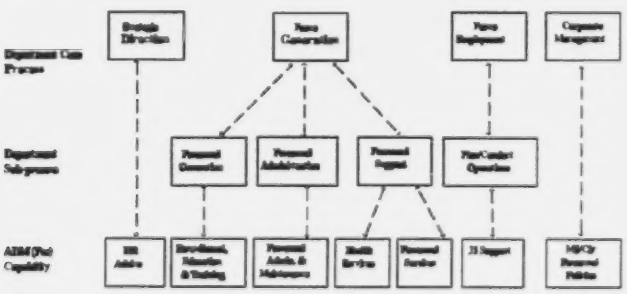
C.6 SUPPORT TO THE PERSONNEL FUNCTION

1. OBJECTIVES

The Support to the Personnel Function objectives over the next three years will be as follows:

- develop strategic personnel policies for the Department and provide advice to managers on personnel implications of planned actions;
- provide health care services to the Canadian Forces, allied forces personnel and their dependants as well as those Canadian civilians directed by the MND;
- develop CF policies governing personnel support programs, and administer/manage certain specific programs;
- coordinate and manage individual training and education of all CF personnel;
- coordinate and manage recruitment and training of new personnel;
- control and administer the allocation of personnel resources, both military and civilian;
- provide support to joint operations; and
- develop DND-specific civilian policies and national programs to implement Public Service wide policies.

Figure 14: The Personnel Group Capability Framework



2. OPERATING CONTEXT AND KEY INITIATIVES

The Department and the Canadian Armed Forces have been subjected to many of the same stresses which seem to have become omnipresent signs of life in the '90's - for example, re-engineering, downsizing, reorganization , alternative service delivery. Regardless of the program or motivation, the net impact has been significant change and upheaval and the Personnel Group has not been immune. The impact has been compounded by increased operational commitments and declining budgets and the effects have been increasingly absorbed by our people - both military and civilian - and their families.

The Personnel Group has not set out to deliberately eradicate long established traditions and cherished ways, or to take away benefits and programs. However, in the challenge of finding the means to live within ever-declining budgets, we have been forced do things that are more affordable. The net effect has been a slow but perceptible erosion of support programs and services- all at a time when the demands on all personnel are increasing.

Key Initiatives

The highest priority of the Personnel Group is to highlight the strategic importance of human resource management and to lead the department and the CF in rebuilding the source of its operational strength -that is its personnel.

The Personnel Group has just completed a very demanding series of re-engineering projects as part of a departmental-wide effort. The implementation plan for the Personnel Group's portion of this omnibus project was tabled in October '96 and will become an integral part of the revitalized and strategically positioned Human Resources Group. The four highest priorities for the group in the coming years will be:

Position the HR function *strategically*

This means a focus on developing personnel policies which are proactive and are integrated with achievement of the Defence mission. These policies must be central in enabling Commanders/Group Principals to meet their objectives but they must also assure the well being/quality of life for CF members and DND employees.

Focus on Care of People and Quality of Life

Increased commitments and reduced resources have had a negative effect on personnel. Increased attention must be given to the "people" side of the enterprise - without motivated and committed personnel, the mission cannot be assured.

Focus on meeting the changing needs of those we serve both the managers and CF members/DND employees

This means implementing new and better consultation/decision making mechanisms supported by accessible, real time information systems. Lines of authority and accountability will be achieved

through agreed upon frameworks and specific service level agreements. A HR Performance measurement framework will support this new management environment.

Move out of service delivery in order to focus on policy and future planning

The interface with clients at the operational level will result in some corporate level activities being retained by the Personnel Group but only where economies of scale or skill requirements dictate. The major thrust will be to move service delivery as close to the decision making/worksite as possible. The Group will continue to evolve from an organization based on control of personnel support activities to one which supports those who are engaged in personnel administration and support.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

The Personnel Group has undergone, and is continuing to undergo significant changes in size, organization and culture. It has embarked upon a major cultural shift with respect to how personnel are managed. This will start with a change in philosophy as we move from Personnel Management to Human Resource Management - enabling equal recognition of both dimensions. In the past, personnel concerns were often secondary to other considerations. Similarly, human resource management , which was often seen as an administrative - and hence -strictly a support function. In the future, the human resource function must be an integral part of the decision-making process which shapes DND/CF effectiveness.

Other change issues are the role of IM/IT relative to the number of people that are employed in the organization. Reductions in personnel in order to meet budgeted requirements are being completed before anticipated IM/IT efficiency solutions are on-line. The words, customer or client are not necessarily natural words in the military or departmental lexicon but the Group is learning to recognize who its customers are and how it meets their respective needs.

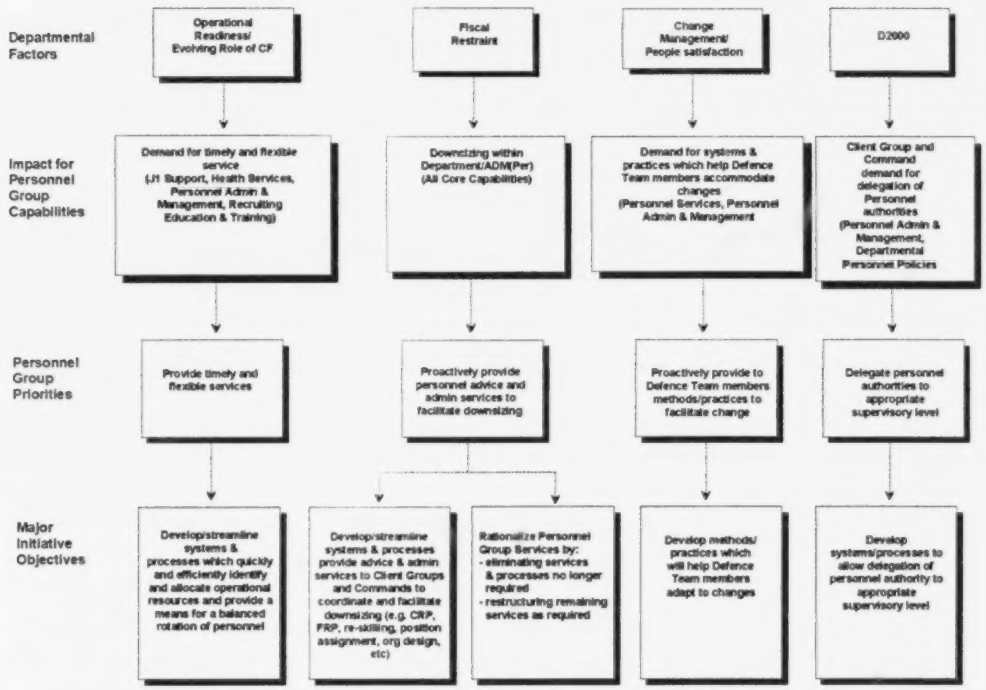
The following will be key contributory elements as the Group prepares to build an improved, more responsive and strategically focused Human Resources group:

- Continued refinement of the mission and lines of business
- Increased consultation and closer linkages with clients
- Increased use of technology in order to maximize efficiency and effectiveness
- Comprehensive approach to and greater use of Alternative Service Delivery
- Improved support to operations
- Improved alignment of spending responsibility with accountability and authority
- Improvements in resource allocation, costing and performance measurement

4. RESULTS EXPECTATIONS

These initiatives are to be understood in the context of the Personnel Group responses to external demands for human resource services, and to demands for change in the way that the personnel function is managed. The logic of these initiative objectives and their relationships to the broader demands upon the Department, are illustrated below:

Figure 15: Major Objective Initiative Framework



Personnel Group Priority Framework

5. FINANCIAL SUMMARY

Figure 16: Business Line/Activity Financial Plan

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Support to the Personnel Function				
Operating Expenditures				
Personnel	452,743	619,159	588,973	586,080
Operations and Maintenance	146,613	141,755	136,653	146,814
Operating Requirement	599,356	760,914	725,626	732,894
Capital	64,426	73,824	35,043	35,420
Grants & Contributions	17,294	19,475	19,475	19,475
Total Requirement	681,076	854,213	780,144	787,789
Less: Revenue credited to the Vote	20,924	20,444	19,194	19,662
	660,152	833,769	760,950	768,127

* Does not reflect Supplementary Estimates .....Actual Mains only

C.7 MATERIEL, INFRASTRUCTURE AND ENVIRONMENT SUPPORT

A. Materiel

1. OBJECTIVES

The mission of the Materiel Group is to provide quality, timely, and efficient materiel acquisition and support to the Canadian Forces and the Department. The vision of the Materiel Group is that it will be a results-oriented member of the Defence Team that provides value-added materiel acquisition and support to the Canadian Forces and the Department.

To support the achievement of the mission and vision, the Materiel Group has developed strategic objectives in four categories to ensure a balanced framework. They are listed in order of priority:

Effectiveness: to provide the best possible advice, guidance and support to the Canadian Forces and the Department within Government policies, and to provide leadership to the materiel acquisition and support process.

The Team: to energize, motivate and develop ourselves around shared core values within an understood management framework.

The Business Process: to increase the efficiency in delivering materiel acquisition and support.

External Stakeholders: to foster collaborative relationships with industry, other Government departments and international partners to assist in the delivery of value-added materiel acquisition and support.

These strategic objectives support the attainment of the Departmental strategic objectives.

The Materiel Group is responsible for providing materiel acquisition and support services in the following areas:

- equipment management of new or existing Canadian Forces equipment and systems which includes new capability acquisition, modification, supply and inventory management, maintenance and disposal services;
- research and development including defence science and technology leadership;
- logistics planning and operational coordination for military operations; and
- materiel and transportation management (including postal and customs services, and food services support and technical advice).

The Materiel Group is also responsible for providing other support services to the Canadian Forces and the Department such as:

- intellectual property management;
- personnel and household traffic management;
- military logistics training support;
- movement planning and operational coordination; and
- stakeholder relations with various industrial, governmental and international partners

2. OPERATING CONTEXT AND KEY INITIATIVES

Operating Context

The resources dedicated to support services are being reduced each year and the Materiel Group must continuously improve its delivery of materiel acquisition and support and demonstrate the value it provides to other members of the Defence Team. Innovation will be required in all aspects of the Materiel Group business which implies assuming greater business risk while ensuring appropriate risk management.

The Materiel Group will work closely with external stakeholders such as industry, other Government departments and international partners, to continue to contribute to the achievement of non-defence objectives. In particular, environmental protection considerations will become more important in delivering materiel support as legislation comes into effect in the near future.

Key Initiatives

The Materiel Group reengineering initiative began in June 1994 as Operation Excelerate. The scope of the reengineering widened under the Management, Command, and Control Reengineering initiative and now involves major organizations in the Canadian Forces and the Department who play a role in the materiel acquisition and support process.

The mission of the project is to deliver the most cost-effective and efficient support to Canadian Forces operations by driving fundamental change to the materiel acquisition and support processes and organizational structures. The scope of the work covers the materiel acquisition and support business from the front line operations to industry throughout the materiel life-cycle.

The materiel acquisition and support process supports the operational capabilities of the Canadian Forces. By providing cost-effective support, the work will contribute to the success of Canadian Forces operations and the attainment of broader departmental objectives. Front line operational units will be able to count on clear, dependable, and streamlined support. Those who work in the materiel acquisition and support business throughout the Department will have a clear

understanding of their contribution to the success of the Canadian Forces and the Department of National Defence.

Four pilot projects are now ready to move from redesign to reality to test the reengineered concepts. Additional pilot projects will be phased in over time based on an implementation plan and lessons learned from the initial pilot projects.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

Since 1 April 1994, the Materiel Group has undergone a significant change over the past couple of years as a consequence of downsizing by 33%; the severe nature of these changes is now being experienced across the Group. Although the downsized organization is in place, many of the reengineered processes and automated tools required to enable the streamlining of the Group's business activities have yet to be delivered. It is anticipated that it will take several years to complete the change management process, the process reengineering and the delivery of enabling tools.

4. RESULTS EXPECTATION

The Materiel Group's reengineering and renewal efforts are expected to achieve the following:

- an increase in quality and responsiveness of materiel and acquisition support services to the Canadian Forces and the Department, facilitated by the development and implementation of agreements with service recipients;
- a reduction in the overall number of specialities and expertise required in order to focus on the Group's core competencies;
- clearer lines of authority and responsibility through defined management frameworks;
- a substantial reduction in the cost of providing the services to meet mandated reductions;
- improved visibility into the costs of the services by allocating costs to processes, outputs and service recipients; and
- increased collaborative relationships with industry, other Government departments and international partners.

B. Infrastructure

1. OBJECTIVES

The mission of the Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment) (ADM(IE)) Group is to provide efficient delivery of the infrastructure support, environmental protection, aboriginal affairs and nuclear safety oversight programs. The vision of the ADM(IE) Group is to be a responsive, results oriented, business-like team of innovative and knowledgable civilian and military professionals. The strategic objectives are:

- To develop policy and to provide direction, advice and support that meets the requirements of the CF, DND and the Government of Canada;
- To develop and adopt processes and systems that result in cost-effective, results oriented and client-focussed support to DND and the CF; and
- To develop positive and stable relationships with stakeholders external to ADM(IE), in order to promote and protect the interests of the ADM(IE) Group, the CF and the Department.
- To continue to develop a team approach and promote the continuous development of the Group personnel in order to enhance the quality of the work environment and to contribute to the achievement of the ADM(IE) vision;

The ADM(IE) Group is responsible for the following specific infrastructure related capabilities:

- Strategic policy and planning. To provide strategic advice on infrastructure requirements and holdings and an IE policy and information management framework;
- Infrastructure and Real Property management. To provide infrastructure and real property management and related professional services;
- Infrastructure service delivery and support. To become the "deliverer" of projects of choice and to provide policy, advice and life-cycle support to the management of infrastructure assets; and
- Fire services. To provide expert advice, policy and life-cycle support for the provision of fire protection and crash rescue services to DND and the CF.

2. OPERATING CONTEXT AND KEY INITIATIVES

Operating context

The major objective of the Federal Government for the foreseeable future, as outlined in Budget 94 and 95, is to reduce spending in order to control the deficit. Given the current financial climate, DND and the CF will continue to conduct a high level of operations but with reduced resources. An impact on ADM(IE) of reduced spending and organizational downsizing is a decrease in the overall inventory of infrastructure to support. Nevertheless, as the Department rationalizes its holdings and moves toward consolidation of facilities, there will be an increased demand for capital funding for infrastructure in the short term. Finally, an increase in parliamentary scrutiny of Departmental programs and initiatives is to be expected; and

Alternative Service Delivery. The Government's continued emphasis on "alternate service delivery" options will continue to be a major feature of all departmental restructuring exercises. Privatization, partnerships and other private sector participation must be considered as viable opportunities for service delivery. Mounting pressures of program spending cuts and military/civilian personnel reductions will require that innovative methods of providing the non-core services be developed to protect the operational capability of the CF. ADM(IE) staff will continue to evaluate processes (levels of service and delivery mechanisms), as well as the value-added of staff and management overheads as a means of ensuring that the best possible service delivery is provided at the lowest cost, without prejudicing military requirements.

Key initiatives

The one key initiative in the ADM(IE) Group is the Infrastructure and Environmental Renewal (IER) project. Indeed, ADM(IE), along with the active involvement of the Command Engineers, has completed the analysis and planning portion of IER. The core processes have been defined and the IE organizations at the NDHQ and Command levels realigned to accomplish these processes. The changes planned under IER will be solidified through policy renewal and training modifications which will be implemented next year. Indeed, the ADM(IE)'s new role as the corporate asset manager for the infrastructure holdings of the department must be conducted in the context of a new resource management system, based, among other things, on level 1 business plans and a national performance measurement system. The significant changes brought on by IER are as follows:

- Devolution of funds. Preparations have been made this year for the devolution of construction funds to the Capability Components as part of their operating budgets;

- Optionality. The Environmental Chiefs of Staff will have the option of managing their infrastructure projects themselves and determining methods of service delivery. Up to now, ADM(IE) had the mandate of managing all infrastructure projects over one million dollars. However, Director General for Infrastructure remains the DND "centre of excellence" for infrastructure service delivery;

- Assigned infrastructure. Under this concept, the host Capability Components (CC) will be responsible to maintain all its own infrastructure and will no longer be dependent on another CC; and

- IM/IT. Many of the new Information Environment (IE) processes are based upon a new Integrated Information Environment (IIE) which will allow more effective transfer of information and the monitoring of infrastructure performance in DND.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

The above mentioned Infrastructure and Environmental Renewal (IER) initiatives and operating context affect the ADM(IE) Group in the following ways:

- Devolution of funds. The ADM(IE)'s direct influence on the management of resources will decrease as the authority and funding will then be devolved to the lowest practical level. It is expected that the legacy projects currently in the system will be completed by 2000-01. The anticipated annual allocation for 2001-02 is $131M; it is expected that approximately $129M will be devolved to the Capability Components;

- Optionality. Implicit in the devolution of construction funds is the concept of optionality. In this concept, the ECSs and bases may request ADM(IE) to manage their infrastructure projects or seek cost effective alternatives. ADM(IE) will continue to maximize the options available to Capability Components and bases for the implementation of projects. ADM(IE) will strive to become the deliverer of projects of choice;

- Assigned infrastructure. Implicit in the devolution of construction funds is the concept of assigned infrastructure. Eventually, the CC operating a certain infrastructure will be responsible to maintain the infrastructure with the devolved funds; and

- IM/IT. The funding will be found and the project management support provided so that the new Departmental systems are in place as well as the IE specific applications required to do the work. If the new IM systems are not in place, then there will be insufficient staff remaining to carry out the new IE processes.

4. RESULTS EXPECTATIONS

The IER efforts are expected to achieve the following:

- Full devolution of construction funds, including the Defence Construction Corporation funding under the fee for service initiative, by 2001-02;

- The design and implementation of an IM/IT system by 1998-99;
- The development and implementation of a national performance measurement system by1998-99; and
- The implementation of the Assigned Infrastructure initiative by 1998-99.

C. Environment

1. OBJECTIVES

Awareness of environmental issues continues to be prominent in Canada and internationally. This is reflected in the strong emphasis the Department of National Defence and the Canadian Forces place on protecting the environment in all peacetime operations and activities. Important human and financial resources are expended to ensure that the Canadian Forces and National Defence policy on the environment is implemented throughout DND/CF, and that full compliance with the Government's national environmental legislation, regulations and guidelines is observed.

Environmental protection and stewardship activities throughout DND/CF are in keeping with two of the Department's stated strategic objectives. First, the activities support the Government's environmental programs and policies; and secondly, they optimize the use of resources available and promote efficiency and cost effectiveness.

2. OPERATING CONTEXT AND KEY INITIATIVES

Canadians want to live in a healthy environment now, and want to safeguard the health of the environment for coming generations. They look to the federal government for environmental leadership. As a result, the Government of Canada has pledged to "green" its own operations, to be accountable for its management of the public environmental trust, and to be a leader in environmental protection and sustainable development. Environmental laws such as the *Canadian Environmental Protection Act (CEPA)*, the *Canadian Environmental Assessment Act (CEAA)* and the pollution prevention portions of the *Fisheries Act* demonstrate this commitment.

The potential for DND/CF to affect the environment is considerable. Military operations and exercises take place across the country; fuels are used to power some 30,000 vehicles (including aircraft and ships); hazardous waste is generated; energy is consumed to operate bases and equipment in approximately 10,000 facilities (excluding married quarters); and more than 2,000,000 hectares of owned and leased land, in more than 1700 different locations, are administered. Some 125,000 military and civilian personnel are employed by National Defence. It is widely recognized by those personnel that constant environmental vigilance is required, and that every precaution must be taken to avoid environmental incidents.

Consequently, the potential for impact presents DND/CF with many opportunities to protect the environment with which it has been entrusted. DND/CF has proven to the Canadian public that it takes its role as environmental steward very seriously. National Defence and the Canadian Forces adhere fully to the principles of sustainable development and to the spirit of environmental protection laws. We aim, in the course of our daily operations, to conserve both non-renewable and renewable resources, while using them efficiently and effectively.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

The ultimate goal of DND/CF environmental activities is to integrate them into daily activities, simply as the way we do business. Over the years, many environmental activities have been so integrated. However, for those initiatives which had not been budgeted for or consolidated into daily activities, beginning in 1992-93, DND/CF established a corporate account which provided funding for environmental initiatives, known as the Incremental Environmental Program (IEP). It was intended that the IEP would fund one-time, non-recurring expenditures such as site clean-ups, and that, in time, environmental activities would be absorbed into regular Operating and Maintenance budgets of managers.

Originally, the life of the IEP was expected to be at least ten to fifteen years and was to have covered most identified multi-year projects. It is now expected that the funding program itself will be phased out over a five-year period, beginning with 1997-98, to be replaced by specific designation of environmental projects in business plans. This will have the effect of transferring the accountability for results from corporate management to local managers.

DND/CF's move toward operating budgets and business planning presents an ideal opportunity for line managers to integrate environmental activities into their existing operations. To that end, Environmental Protection and Stewardship has been recognized as a common, mandated program which is to be integrated into all levels of business plans. IEP funding will be limited to remediating contamination which occurred prior to 1992 (legacy issues) and special projects (e.g., the Halon replacement program and the Training and Education for Environmental Stewardship (TrEES) initiative). All other environmental projects are expected to be funded through the business planning process. Major stand-alone projects, or legacy issues, such as the clean-up of the Distant Early Warning Line (DEW Line), will be budgeted for on an exception basis.

Recent amendments to the *Auditor General Act* require the Department of National Defence to prepare a Sustainable Development Strategy, and to table it in Parliament by December 1997. That strategy will outline concrete goals and action plans for integrating sustainable development into departmental policies, programs and operations. The objectives cited below are expected to form the nucleus for those goals and action plans. The strategy will provide benchmarks against which progress will be measured, and, in keeping with Government direction, we will report annually thereafter on progress towards sustainable development in Part III of the Main Estimates. The Commissioner of the Environment and Sustainable Development, who has standing as a Deputy Auditor General, will monitor the Department's progress in achieving the stated objectives.

4. RESULTS EXPECTATIONS

The Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment) issued *Strategic Guidance for Environmental Protection and Stewardship for 1997-98* in July, 1996. It provided managers with a list of environmental issues/aspects, and national objectives and targets, which they are expected to include in their business plans. Specifically, authors of all levels of business plans were to:

- identify those environmental issues/aspects which apply to their activities; and

- develop and implement action plans in order to achieve the objectives set by the Department.

Business plans at all levels are expected to reflect initiatives designed to achieve progress against the stated national objectives. In recognition of the fact that limited resources dictate that not all activities can be implemented immediately, a set of four prioritization criteria was developed to assist in determining the relative priority of undertaking environmental activities. The criteria are:

- risk to human health, either direct or indirect;
- compliance with legislation and regulations;
- compliance with government policy and risk to the environment; and
- restoration/enhancement of the environment.

Figure 17 outlines the environmental issues/aspects which business planners are to address, and identifies the performance indicators which will be used to track progress.

Figure 17: Environmental Issues/Aspects, National Objectives, Target Dates and Performance Indicators

ASPECT/ISSUE	DATE/NATIONAL OBJECTIVE	INDICATOR
PCB Phase-out	Remove and destroy liquid and solid PCB wastes as equipment comes out of service	Equipment identified and database inventory completed Phase-out plans developed and implementation initiated NOTE: For liquids (i.e., oil, soils, sludges, concrete, gravel, tar, debris, ballast and capacitors) express quantities by the number of 209-litre drums (45 gal); for solids (i.e., transformers, other equipment that cannot be put in a drum), express quantities in kg

ASPECT/ISSUE	DATE/NATIONAL OBJECTIVE	INDICATOR
Hazardous Material	By the year 2000, reduce by 90 per cent the use of products which contain persistent, bioaccumulative toxic substances identified under the Accelerated Reduction and Elimination of Toxics (ARET) program. By the year 2000, reduce by 50 per cent the use of products from other ARET-identified toxics.	Baseline data (1993-94) HazMat reduction plan Percentage reduction of products which contain substances identified in ARET program
Environmental Emergencies	Have contingency plans in place for response to releases, spills or incidents involving hazardous materials (including POL), based on risk assessment of local conditions.	Plans in place at each base/wing Number of plans/ responses validated for effectiveness (e.g., through Op Evals, etc)
Ozone Depleting Substances (ODS)	Reduce and/or eliminate the use of ODSs in National Defence (where appropriate alternatives are available).	Percentage reduction of ODSs in the inventory
Infrastructure Energy Usage	By 2001, reduce the amount of building energy consumed in DND facilities by 15 per cent from 1989-90 amounts (Married Quarters are not to be reported).	Megajoules per sq metre Percentage change from base year (1989-90)
Infrastructure Water Usage	By 2001, reduce annual water consumption by 20 per cent of 1989-90 consumption at National Defence facilities (Married Quarters are not to be reported).	Water used by cubic metre per site Percentage change from base year (1989-90)
Transportation Energy	Where cost effective and operationally feasible, any motor vehicle capable of operating on an alternative fuel shall do so. By the year 2004, use alternative fuel in all automobiles, passenger vans and light trucks, where cost effective and operationally feasible.	Number and percentage of all automobiles, passenger vans and light trucks acquired which meet the objectives: • acquisition of vehicles; and • use of alternative fuel.

ASPECT/ISSUE	DATE/NATIONAL OBJECTIVE	INDICATOR
Fuel Storage Tank Management (includes Fuel Handling Activities)	Register all tanks (Underground Storage Tanks (UGSTs) and Above Ground Storage Tanks(AGSTs)) in accordance with *Canadian Environmental Protection Act* (*CEPA*) regulations. Provide annual tank registry update by Jan each year. Ensure all UGSTs and AGSTs are in compliance with *CEPA* technical guidelines and timetable.	Number and percentage of fuel storage tank inventory registered Number and percentage of fuel storage tank inventory replaced and/or upgraded
Incinerator Emissions	Decommission land-based incinerators used for destroying classified waste. Operate incinerators at DND facilities used for disposal of biomedical waste IAW regulations and guidelines, including monitoring of emissions.	Number and percentage of land-based incinerators decommissioned Number and percentage of DND incinerators in compliance with emission regulations and guidelines
Solid Waste	By the year 2000, use economically viable waste reduction opportunities to reduce solid waste by 50 per cent.	Baseline data (1989-90) Solid waste reduction plan Percentage reduction of solid waste by tonnes
Contaminated Site Management	By 2003, identify, remediate and/or risk manage all contaminated sites in accordance with the DND/CF Contaminated Site Remediation Framework	Number of confirmed contaminated sites identified Number and percentage of contaminated sites remediated Number and percentage of contaminated sites risk managed

ASPECT/ISSUE	DATE/NATIONAL OBJECTIVE	INDICATOR
Training Area Management Plans	By the year 2000, complete initial natural resource inventories and environmental assessments for activities that take place in all major DND training areas, ranges and established low-level flight areas; and complete land use and training plans for all major land-based training areas and established low-level flight areas, and marine ranges, balancing operational demands and environmental requirements (managing natural resource inventories).	Number of Training Area Management Plans implemented

A significant environmental activity which will continue to be addressed through the Incremental Environmental Program, or by way of stand-alone projects, is that of remediating sites which have been contaminated as a result of past practices. Estimated clean-up costs over the medium term are anticipated to be in the neighbourhood of $500 million. Any liabilities arising from contamination at former DND sites, now owned by other federal government departments or provincial/territorial governments, are considered to be the responsibility of those agencies.

There are a number of approaches whereby the Department is addressing its liability for cleaning up contaminated sites currently owned by DND. The Contaminated Site Database mentioned above will soon provide the Department with a complete picture of its contaminated sites, spills and incident reporting. This will provide input to the Contaminated Site Remediation Framework, designed to apply long-term risk management and/or remediation options to all contaminated sites in a timely manner. Thorough review and testing of the sites will indicate the scope of the contamination, the degree of risk it poses, and will provide for a more accurate estimate of clean-up costs.

Submissions for the 1997-98 IEP show that the bulk of potentially contaminated sites is currently in the risk assessment and study stage. Once the relative risk has been determined, the Department will proceed to remediate those sites where clean-up is warranted. An estimate for the approximate cost of remediation projects submitted for the IEP for 1997-98 is $25 million.

This amount includes approximately $1 million to be used in the final phase of the Longue Pointe Lead Clean-Up project in 1997-98. This project, which involves decontamination of soil at the Longue Pointe Garrison near Montreal, will total$26.4 million when complete. One hundred and ten thousand metric tonnes of soil had been contaminated with lead by two battery-recycling and smelting enterprises, now defunct, operating on DND and adjacent land. Innovative Canadian environmental technology is being used for the clean-up, expected to be complete by Summer 1997.

A number of large remediation projects, funded as stand-alone projects, address the legacy issues. Because the scope exceeds the level of funding generally assured for the IEP, and because

the complexity of the projects poses unique project management challenges, they will be treated as stand-alone projects, and will be funded separately from the IEP. The most significant stand-alone remediation project is that of the Distant Early Warning Line (DEW Line) Clean-Up. The project is currently in the definition stage: implementation of the project, currently estimated at $242 million, is now expected to be phased over about ten years, at an approximate cost of $20 million per year.

5. COMPARATIVE FINANCIAL DETAILS

Since the integration of environmental protection and stewardship activities into business plans has not yet taken place, it is difficult to determine the level of resources which each business planner will allocate to environmental activities. A more accurate determination is expected to be available when the performance report for this period is published. However, notional allocations have been identified for the IEP, and they are outlined in figure 18 below.

Figure 18: Cash Flow

IEP MULTI-YEAR CASH FLOW ($ millions)		
1997-98	**1998-99**	**1999-00**
42.5	37.5	34.5

The business planning process has identified the requirement for an Environmental Baseline at the corporate level, at National Defence Headquarters/Director General Environment. It is anticipated that it will provide an annual baseline operating and maintenance budget of $7.5 million for such activities as:

- representing the interests of DND/CF during the development of federal environmental legislation, regulations and policy;
- in keeping with Government direction, development of an environmental management system including: policies, procedural frameworks, standards, performance measurement and accountability initiatives, and including the necessary tools, instructions, training and other support activities to allow departmental implementation validation and ongoing improvement;
- initiation and trial of national programs and/or demonstration projects, including tools to support those initiatives;
- provision of technical and due diligence advice to all levels of DND/CF on environmental protection and stewardship issues; and
- conducting and supporting environmental assessments, studies and associated research with respect to national and international issues that affect DND/CF operations.

D. Financial Summary

Figure 19: Business Line/Activity Financial Plan

(thousand of dollars)	Main Estimates* 1996-97	**Main Estimates 1997-98**	**Planned 1998-99**	**Planned 1999-00**
Materiel, Infrastructure and Environment Support				
Operating Expenditures				
Personnel	393,643	369,993	347,787	351,450
Operations and Maintenance	282,944	239,948	236,034	255,816
Operating Requirement	676,587	609,941	583,821	607,266
Capital	296,543	157,663	62,766	46,689
Total Requirement	973,130	767,604	646,587	653,955
Less: Revenue credited to the Vote	5,086	4,845	4,072	4,056
	968,044	762,759	642,515	649,899

* Does not reflect Supplementary Estimates .....Actual Mains only

C.8 DEPARTMENT/FORCES EXECUTIVE

A. Management of the Defence Services Program

1. OBJECTIVE

- Manage the Defence Service Program.

2. OPERATING CONTEXT AND KEY INITIATIVES

To meet the challenge of providing defence capabilities with the changed threat levels that have existed since the end of the Cold War despite significant reductions to the Defence Budget, DND is re-engineering every aspect of management processes applicable to the Defence Services Program. These changes have been designed to satisfy the requirements of the Government's new Expenditure Management System.

The guiding principle determining the changes is devolution, which places the authority, resources, and accountability with those who deliver defence products. To implement this strategy, DND has established a new accountability framework. As a result resources will be linked directly to assigned defence capabilities. Under this new accountability framework, only a small reserve will be retained in the centre to respond to unforeseen operational contingencies. Thus, managers will have no option but to address funding shortfalls internally by reprioritizing requirements within their programs.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

Chief of Management Renewal Services (CMRS) is responsible for fostering, guiding and coordinating improvements in management practices and work methods. CMRS staff are preparing a Departmental cultural awareness program based on the DND/CF mission, vision, shared values and principles. CMRS will also continue to coordinate the Alternative Service Delivery (ASD) program to facilitate, from a departmental perspective, the most cost-effective delivery of non-core activities by alternative means. By the end of 1997, the results of ASD reviews of the majority of activities listed in ASD Plan 97 will be implemented. A second list of activities to be assessed for ASD will be released early in 1997, with implementation targeted for the end of 1998 (ASD Plan 98). The savings which result from ASD Plans 97, 98 and future increments are estimated to be $200 million by 1999 and $350 million by 2001, funds which will be used to accommodate funding reductions while sustaining operational capabilities.

4. RESULTS EXPECTATIONS

The new resource management process is top-down/supply-driven, and will replace the current practice of demanding additional resources to address funding shortfalls with an imperative to work within the resources assigned. By discouraging demands for additional resources, it is expected that

managers will become more closely attuned to the outcomes resulting from their decisions, and this will foster more prudent uses of resources.

The transition to the new strategic management system and the implementation of the new accountability framework began during 1996-97. FY 1997-98 will see significant progress in the realignment of resources within the new accountability framework, but completion of this initiative before 1998-99 is unlikely. Internal Business planning is entering the third cycle since 1995-96. With the gain from this experience, level one business plans have been significantly refined to improve their ability to guide the assignment of resources and responsibilities within the Defence Services Program. With the completion of the corporate framework for performance reporting, it is expected that individual organizations will be in position to begin reporting measured performance internally during 1997-98. However, the standards and information needed to establish department-level performance reporting cannot be developed until capability components have their systems fully operational. As a result, departmental level performance reporting will not be fully functional until 1998-99.

B. Management of the Defence Policy

1. OBJECTIVE

- Formulate and manage all aspects of defence policy

It entails the use of resources allocated to the Policy Group to provide:

- the analytical basis and policy options, as well as advice on and support in the formulation and execution of defence policy, for the MND and senior departmental management;
- advice and support to the MND, and senior departmental Management in dealing with Cabinet and Parliament;
- advice to MND and senior departmental Management in advancing policy-related issues nationally and internationally;
- advice to MND and senior departmental Management on managing issues bearing on national unity and relations with provincial governments;
- coordination of departmental relations with Foreign Affairs, the Privy Council Office, the Cabinet and Parliament on behalf of the DM and CDS;
- assistance in fostering and nurturing a national pool of expertise and interest in defence and international security issues;
- management of the Department's bilateral and multilateral defence and international security relations, including representation of Canada at UN, NATO and other meetings and on these institutions' committees; and
- management of the Military Training Assistance Program offered to Partnership for Peace nations and a number of developing countries.

2. OPERATING CONTEXT AND KEY INITIATIVES

The 1994 Defence White Paper sets out Canada's defence policy response in the transition period following the Cold War. It calls for the maintenance of multi-purpose, combat-capable sea, land and air forces to protect Canada and Canadian interests, and to contribute to international peace and security.

Canada's defence policy takes full account of the Government's strategy to reduce the deficit. Over the period from 1994 to 1998, defence program expenditures are being cut by 23% in nominal terms (or over 30% after inflation). More of the available resources is being allocated to operational forces and less to infrastructure and administrative overhead.

The world remains turbulent and uncertain. Long-range strategic analysis remains essential and international trends and developments must be monitored to ensure that defence policy continues to meet Canada's security requirements-- or, alternatively, to allow for the timely development of new policy options for government consideration. Moreover, new defence issues -- including consideration of possible new military commitments and operations -- arise constantly and seem to be growing in complexity. Finally, the MND will continue to expect timely, competent support from the Department in his evolving relations with Parliament, the Canadian public, and defence partners abroad.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

Implementation of the Group's re-engineering changes and an emphasis on a team approach are helping alter the organizational culture of the Group and improve the way in which it does business. The goal is to enhance and maintain a responsive, competent, results-oriented organization, with a broad understanding of the machinery of government, a sound appreciation of the policy implications of international and domestic developments with a bearing on security and defence, and the ability to manage complex, sensitive issues.

4. RESULTS EXPECTATIONS

Over the planning period, the work of the Policy Group will be focused on:

a. **Strategic Monitoring and Analysis**. The goal is to provide timely, relevant thoughtful, accurate analysis of defence-related international and national developments that could have a significant impact on Canadian defence policy in the short or the longer term. The Policy Group draws on its own analysis as well as consultations with and the findings and reporting of departmental as well as inter-departmental staffs to provide the MND and Cabinet with both the information necessary to formulate defence policy and timely warning of events that could demand policy changes or new force commitments.

b. **Provision of Defence Policy Advice**. The goal is to provide sound, relevant, timely, clear policy advice on defence policy and issues that could be of concern to senior management. It involves research, analysis, consultation and identification of courses of action for MND, DM and CDS consideration. It also serves to provide policy guidance and comments to other Group Principals and environmental Chiefs of Staffs. Beyond this, it includes providing departmental representation at interdepartmental meetings where policy issues of interest to the Department are debated or resolved and representation of the Department at international meetings where matters of interest to Canada are negotiated or discussed, and where guidance is agreed for the management of NATO, NORAD and other institutions.

c. **Support to Senior Management**. The goal is to provide relevant, timely, accurate support to the MND, DM and CDS regarding Department's and Canada's external

defence relations. It includes vetting and coordinating the departmental input into briefing books and preparing briefing material and speeches as required. Other DND/CF agencies continue to be responsible for managing external relations in their specific functional areas.

d. **Management of Defence Policy Outreach**. The goal is to provide effective and efficient management of DND's defence policy outreach functions, including the Security and Defence Forum, the Chair of Defence Management Studies and the Military Training Assistance Program.

C. Provision of Review Services

1. OBJECTIVE

- Provide review services comprising internal audit and program evaluation

2. OPERATING CONTEXT AND KEY INITIATIVES

The mission of the Chief of Review Services (CRS) is to perform review services on behalf of the DM and the CDS to promote improvements to DND and CF policies, programs, operations and activities, and to provide enhancement and coordination of all DND/CF ethics programs and activities.

As a result of new mandates assigned to CRS and the recently reengineered CRS organization, the following capabilities reflect the future direction of the CRS Branch:

Corporate Review - encompasses the plans and resources required to provide program evaluation and internal audit methodologies to enhance the relevance, results and cost-effectiveness of all areas of the DND/CF policies and programs. This capability will contribute to improving the management of program delivery activities and internal operations and assist in strengthening accountability.

Assistance Review - will assist senior level Departmental/CF managers to meet their mandates by providing CRS expertise and an independent review capability, at their request.

Operational Capability Review - will be provided to review the processes and the factors considered by Commanders when they declare Operational Readiness for specific missions. It will also review the degree to which the CF can deliver the capability required of it by Departmental plans.

Special Examinations and Inquiries - will entail the conduct of special examinations and inquiries into allegations or instances of impropriety, mismanagement and/or other irregularities in DND and the CF.

Ethics Coordination - will provide enhancement and coordination of all DND/CF ethics programs and activities. This capability will also entail the assimilation of the Conflict of Interest/Post Employment Code section.

Office of the Auditor General (OAG) Coordination - involves the provision of service as DND's interface with the OAG.

Review activities in DND and the CF are conducted by commanders and managers at all levels to ensure that their delegated responsibilities are fulfilled with due regard to efficiency, effective-ness and accountability. Corporate level responsibility for the provision of independent program evaluations, internal audits, and other special studies, reviews and examinations as may be required rest with the Chief Review Services who is the independent advisor to the DM and the CDS on all aspects of review.

In light of the important change initiatives underway in the Department, priority for review activity will be given to defence program rationalization activity and to military operations. With regard to the defence program, reviews will continue to be conducted to determine where effectiveness can be improved, where savings can be made, and which activities are no longer essential.

Over the next few years, a key focus of review will be the implementation of the management renewal decisions made by the Department and the Canadian Forces including: reengineering initiatives; business planning; departmental reporting; the devolution of departmental activities; different forms of alternative service delivery and the development of strategies to review these new arrangements; the capital equipment program and life-cycle management; defence industrial capability; human resources initiatives; comptrollership; and the integrity of information systems and data.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

There are three significant challenges facing the CRS Branch as a result of their own reengineering, carried out during the past year. The first challenge is to get the new organization, processes and operating concepts up and working. The second challenge is to establish, or in some cases reestablish, partnerships with key stakeholders including central agencies (TB and the OAG), DND review processes outside CRS, other government Departments, and defence review agencies in other countries. A special partnership workshop is planned with command/ base internal audit agencies in February 1997. CRS currently enjoys an association with several review organizations in defence agencies in other countries including the U.S.A., Australia, U.K. and New Zealand.

The third challenge, and perhaps the most difficult, is to change the culture in CRS to match the new organization and operating concept. Included in this will be increased transparency in the review process and the implications of review products being available to the media and the public.

CRS also has the challenge to implement three relatively recently assigned mandates - special examinations and inquiries, ethics and operations capability - from within existing resources.

4. RESULTS EXPECTATIONS

The new organization and operating concepts are more flexible and adaptable and will create a more open work environment with less hierarchy and a more strategic focus. The new organization is also transitional. Ongoing adjustments will be made to the organization and operating concept, as and when necessary. An 18-24 month transition period is anticipated and should not be regarded as a delay. It will take that long to train, develop and adjust to the new operating environment and to"activate" a new culture.

The more recent mandates - DSEI, ethics and operations capability - will mature over the next few years, and become mainstream activities, impacting significantly on the Department and

CF. Over time, additional personnel in the Branch will be assigned to specific projects related to these mandates, in addition to the personnel dedicated full time to those functions .

D. Provision of Legal Services

1. OBJECTIVE

- Provide legal services, advice and training.

2. OPERATING CONTEXT AND KEY INITIATIVES

The Judge Advocate General (JAG) contributes to the mission of the CF and the goals of DND by providing optimum, timely, accurate legal advice and support services and superintending the Military Justice System. Legal considerations are increasingly factored into matters of policy, doctrine and operations, and are integrated into CF/DND decision making. Examples of such matters which have a significant impact upon the business environment of the JAG, and his offices include:

- foreign deployments for peacekeeping and humanitrian duties, such as Haiti, Bosnia and the Zaire Refugee Crisis;
- expectations that the CF and DND become more visibly engaged in dealing with less traditional threats to national security such as the trade in illicit drugs, protection of the fisheries, enforcement of environmental laws and preparedness for civil emergencies;
- the Somalia inquiry; and
- federal legislation which recognizes or creates rights for individuals and imposes obligations for the government.

To support its business planning environment, the Office of the JAG provides four capabilities which form the basis of its accountability framework. These capabilities and the strategic objectives developed for each are as follows:

Military Justice - *To ensure the military justice system operates in a fair and efficient manner.*

Legal Advice and Services - *To provide accurate, timely, independent legal advice and services.*

International Humanitarian Law - *To ensure obligations pursuant to International Humanitarian Law are a key component of CF training.*

CF Operations - *To support CF Operations at the strategic, tactical and operational levels through legal advice and services.*

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

In maintaining and enhancing an effective and successful organization, the JAG organization will have to organize and structure itself to meet the challenges and opportunities presented by its operating environment. This environment includes political realities, CF/DND restructuring, economic/financial conditions, and an evolving legal environment with increased and more complex demands by clients.

The three factors that will have the greatest influence on the achievement of JAG objectives are CF/DND downsizing, increasing demands for legal advice across most of the spectrum of CF/DND decision making and operations and the unpredictable nature of demands for legal services.

Downsizing

The most immediate of these factors is downsizing. A scarce resource base has reinforced the need for the CF/DND to critically examine all of its programming and services. This has meant a decline in the number of CF members , a realignment of activities towards the support of operations and the devolution of responsibilities and authorities.

The JAG must be an integral part of CF/DND's response to the new fiscal realities, reviewing his current organization for efficiency and effectiveness and pursuing, where appropriate, opportunities for alternate means of delivering services. Downsizing initiatives will also add significant demands for legal services as the diversity of issues associated with such policies require legal solutions.

Increasing Demand for Legal Advice

The JAG is increasingly being asked to provide legal advice and services to domestic and international operations of the CF. This support includes advice to NDHQ in the planning of these operations and attendance at international gatherings to represent CF long-term operational interests. The JAG must ensure that his organization maintains a military component which can be deployed on CF operations, both international and domestic.

Additionally, the evolution of Canadian society within which the CF/DND operates has, since the passing of the Charter, created an environment in which major decisions are not taken without prior legal consultation. In response to society's changing attitudes concerning the relationship of the individual to government, a great deal of federal legislation has been passed in recent years which recognizes or creates rights and imposes obligations. Most of this legislation is of general application. The JAG must ensure that legal officers are kept abreast of the legal ramifications of these legislative changes and manage the significant demand for CF/DND legal services generated by the changes. In addition the JAG must continue to seek opportunities to train members of the CF/DND with respect to their legal obligations.

Unpredictable Nature of Demand for Services

The JAG has little control over the type, complexity and urgency of legal problems which he must address. For example, the JAG has minimal control over:

- the scope, volume, complexity and urgency of requests for legal opinions and services;
- the number and complexity of courts martial;
- the number, complexity and value of claims;
- number and nature of contracts and contract disputes;
- unfolding international events such as those requiring legal officers to undertake United Nations, NATO or multi-national duties in support of CF operations;
- the number and complexity of Government initiatives, usually legislative in nature, that impact CF/DND interests and demand an immediate response; and
- the increasing requirement to use legal resources in domestic roles such as counter drug operations and CF assistance to provincial police authorities.

In order to maintain a capacity to meet the above demands, the JAG organization must remain flexible and ensure its personnel are knowledgeable and trained in several areas of law. A JAG performance measurement system must provide feedback on client requirements and monitor trends with respect to legal issues.

Current Legal Issues

The publicity concerning the military justice system resulting from the Somalia incident has meant that the JAG must continue his efforts to ensure the system is, and is perceived to be, by both CF members and the Canadian public, fair, efficient and in compliance with the Charter. As reforms are brought about in the military justice system these must be adequately communicated and enforced by all concerned. The occurrence of events such as the Somalia inquiry and other international investigations (i.e. the Belgian Inquiry into Rwanda) divert valuable resources away from providing the day-to-day legal advice and services required by the CF/DND.

Due to the need for the JAG to be readily available to the Minister and executives of CF/DND and accommodation restrictions, the JAG is physically separated from his legal officer resource base. This imposes a serious time constraint upon the delivery of legal advice and services in the National Capital Region and reduces the efficiency in dispensing legal advice to all clients.

The following environmental factors will also impact upon JAG planning:

- the legal environment is continually evolving;
- costs for legal services are not charged to clients;
- there is a need to apply domestic, foreign and international law for international operations;
- the CF engages in high risk activities as a matter of course;
- the wide scope of CF/DND activities results in a requirement for the JAG to maintain a commensurate number of lawyers trained in specialty areas; and,
- the military requirement for staff postings increases on-going training needs.

4. RESULTS EXPECTATIONS

The JAG organization of the future will build upon its three pillars of business: the Military Justice System, Legal Advice and Services, and CF operations. Strategic objectives have been developed for each JAG capability to provide direction for future endeavours. These are as follows:

Military Justice

To ensure the military justice system operates in a fair and efficient manner.

Improvements to the military justice system will continue to ensure that the system is, and is perceived (by both CF members and the Canadian public) to be, fair, efficient and in compliance with the Charter of Rights. Important initiatives which will lead to improved public perception and increased efficiency will be the implementation of reforms related to the summary trial system and the investigation and charging of service offenses.

Legal Advice and Services

To provide accurate, timely, independent legal advice and services.

A substantial amount of JAG resources will continue to be deployed to support advisory roles, including the continued provision of accurate, timely, arms-length advice and services to the CF/DND on policy and legislative matters. The JAG will continue to seek opportunities to improve the delivery of legal service by exploring alternate means of delivering services such as through agreements with the Department of Justice. In addition, a client survey will be developed to evaluate service levels and identify areas for improvement.

International Humanitarian Law

To ensure obligations pursuant to International Humanitarian Law are a key component of CF training.

The JAG will escalate his role in the CF training function, not only for legal officers but for all CF members, particularly in the areas of military justice, International Humanitarian Law, and UN Charter operations.

CF Operations

To support CF Operations at the strategic, tactical and operational levels through legal advice and services.

JAG resources are increasingly used in direct support to CF operations, both domestic and international, at the strategic, operational and tactical levels. As a result, additional JAG resources will be deployed to the field organizations with only required specialist remaining in headquarters.

On matters of international law which impact on DND and the Canadian Forces, JAG resources will continue to participate in Canadian Delegations to the United Nations and other international conferences or committees as well as domestic interdepartmental working groups . JAG will continue to participate in these endeavours and ensure that the interests of the Canadian government, the Canadian Forces and the international community are properly represented and protected.

General Management Objectives

Information Management: To improve communications and accessibility to information by both legal officers and CF members using state-of-the-art technologies.

Information will be viewed as a critical resource, and will be managed accordingly with an information technology framework designed to increase communications and accessibility to information by both legal officers and CF members.

Performance Measurement: To develop an accountability framework in support of business plans. Internal and external reporting

Business planning practices will be an integral part of management, and will include an accountability framework supported by agreed upon performance indicators.

E. Comptrollership and Corporate Management

1. OBJECTIVES

- Provide comptrollership guidance, accounting systems, and the financial authorities framework and advice necessary to support the resource management process; and

- Provide corporate management and support services.

2. OPERATING CONTEXT AND KEY INITIATIVES

The Finance and Corporate Services Group will continue to provide comptrollership guidance and the financial authorities framework and advice necessary to support the resource management process, and will provide corporate management and support services. To achieve this we will need to promote excellence in resource management and strive to provide top quality service to our customers in the most efficient and effective manner possible. It will be essential for the Group to develop new service delivery strategies to meet the many increasing demands imposed upon the Department by the delegation of authority and the strengthening of accountability.

Finance and Corporate Services exercises its responsibilities in three broad areas:

- Comptrollership and Financial Processes - is exercised through its mandated functional control within the Department and the Canadian Forces(CF);

- Corporate Management - to include quality control and compliance monitoring activities to ensure that all NDHQ entities, including Command HQ, fulfils their Departmental and legislated management responsibilities in such areas as Access to Information/Privacy, preparation of Ministerial correspondence and coordination/promulgation of departmental administrative policies and regulations; and

- Corporate Services - through Canadian Forces Support Unit - Ottawa provides support services for the day-to day needs of all DND/CF organizations located within the National Capital Region.

The Finance and Corporate Services Group initiatives for the next year include the following:

- develop financial strategies to enable the Department to best deal with imposed reductions, reallocation of resources based on management decisions;

- improve the efficacy of financial dealings with both the UN and NATO, including the enhancement of current financial management practices related to resources devoted to these organizations;

- further the simplification of departmental administrative practices through the elimination of superfluous regulations, and process and authority restrictions currently reflected in our administrative policies;

- develop and implement a new financial management information and decision support system;

- improve DND/CF's ability to respond to applicants under the Access to Information and Privacy Acts as required by law; and

- to focus on effective human resource management and the rejuvenation of the workforce as essential elements in the Group's renewal efforts.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

In order to meet reductions targets and in an effort to realize greater efficiencies, the Finance and Corporate Services Group has streamlined its organization. A major feature of this organizational re-structuring has been the elimination of one level of management across the board. The requirement to ensure the Department operates within its funding envelope will require strenghtening the financial management framework, implementing a more robust financial information system and tightening the financial accountability framework. Reductions in overhead costs will only be achieved with the streamlining of administrative processes to make the Group more efficient. Technology and training are key factors which will assist in ensuring that appropriate decisions are made in a manner consistent with government administrative procedures.

4. RESULTS EXPECTATIONS

In concert with the Finance and Corporate Services Key Initiatives, the following results are expected:

- The Finance and Corporate Services Group will ensure that allocated resources are used in an effective and prudent manner, and that efficiencies are achieved in all areas. The adoption of operating budgets, corporate accounts, and business planning are key measures which encourage efficiency and flexibility;

- To ensure NATO's current and forecasted funding allocation is consistent with Canada's policies towards NATO. Canada continues to take a firm position on a number of issues involving resources; such a stance is necessary in order to align the consumption of resources in NATO with fiscal realities;

- To streamline, effect change, or eliminate superfluous and unncecessary practices and processes that contribute no added value;

- The Financial and Managerial Accounting Project (FMAP) which encompasses the functionality currently available in Departmental accounting systems will be implemented 01 April 1998;

- To reduce the overall volume of active files which respond to applicants under the Access to Information and Privacy Acts through the streamlining of the staffing pricess and by the addition of additional resources; and

- The implementation of a changed role for managers, from one of paternal direction to one of supportive coaching. To educate, train, and use any means of intervention from the highest corporate level to permeate the entire organization resulting in the driving downward of responsibility and accountability.

C.8 DEPARTMENT/FORCES EXECUTIVE (Continued)

F. Financial Summary

Figure 20: Business Lines/Activities Financial Plan

(thousands of dollars)	Main Estimates* 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Department/Forces Executive				
Operating Expenditures				
Personnel	203,676	193,190	188,511	189,415
Operations and Maintenance	97,956	97,748	95,901	103,233
Operating Requirement	301,632	290,938	284,412	292,648
Capital	21,266	22,386	13,919	15,010
Grants & Contributions	167,481	161,339	156,527	149,149
Total Requirement	490,379	474,663	454,858	456,807
Less: Revenue credited to the Vote	18,366	18,863	16,183	16,038
	472,013	455,800	438,675	440,769

* Does not reflect Supplementary Estimates .....Actual Mains only

Section III
Departmental Performance

A. Summary of Departmental Performance

Canada's current defence policy calls for the Canadian Forces to be properly equipped, supported and trained. While the initiatives required as a result of the 1994, 1995 and 1996 federal budgets will have had an impact in all these areas, the objectives and missions entrusted to the Canadian Forces and the Department of National Defence by the 1994 Defence White Paper were met.

Throughout 1995-96:

- the Maritime Forces conducted operations in the following areas: Sovereignty and surveillance patrol in defence of Canada's maritime interests and North America; collective alliances; support to other government departments; humanitarian assistance and search and rescue. The most notable examples are: Operations OCEAN VIGILANCE, DND's name for the Turbot Dispute; and operation SHARP GUARD, Canada's contribution in the Adriatic in the enforcement of the United Nations embargo against the Balkans;

- the Land Forces contributed to the defence of Canada and the maintenance of Canadian sovereignty through the maintenance of land and general purpose combat ready forces, and the provision of support to civil authorities in the maintenance of public order and security; assisted other government departments through the provision of support in situations of civil unrest; ground searches, counter-drug operations and disaster relief operations; contributed significantly to international security through participation in multi-lateral operations and alliances, supporting humanitarian relief efforts and the restoration of conflict devasted areas. The most notable examples are: the assistance provided to the RCMP and British Columbia government at Gustafsen Lake, and to the OPP and Ontario government at Camp Ipperwash and the Ipperwash Provincial Park; the participation in the United Nations Protection Force (UNPROFOR) in the Balkans; the contribution of a Brigade Headquarters and supporting sub-units to the Implementation Force (IFOR) in Bonsia-Herzegovina; the provision of a signals regiment; a composite medical unit; a second line combat service support unit and a logistics mission support group to the United Nations Mission in Rwanda (UNAMIR).

- the Air Forces fulfilled the mission objectives of the defence of Canada, North America and the contribution to international peace and security, through the conduct of operational activities in aerospace surveillance and control; air support to Maritime and Land Forces; air mobility; support to national interests; and contingency support operations. Some of the most notable contributions of the Air Forces are: the provision of tactical and strategic airlift to operations in Bosnia-Herzegovina for assisting in the distribution of relief supplies (including operations AIRBRIDGE-Sarajevo Airlift); the contribution of Sea King helicopters in support of the Maritime Forces and Aurora maritime patrol aircraft in the Adriatic to monitor and enforce UN trade and shipping sanctions against the Balkans.

B. Departmental Overview

1. KEY RESPONSIBILITIES AND OBJECTIVES

The Defence Services Program brings together the activities and the resources which enable the Department of National Defence and the Canadian Forces to carry out their defence roles. Properly trained and adequately equipped military and civilian personnel of the Forces and the Department provide operational and related support capabilities to protect Canada, cooperate in the defence of North America, and contribute to international peace and stability. In addition to its military roles the Department of National Defence, in co-operation with Transport Canada, provides maritime and land search and rescue services and provides assistance to Fisheries and Oceans Canada and to other government departments as required. The Department also provides assistance to provincial governments in the event of emergency or disaster, such as floods, forests fires or medical emergencies.

Substantial progress continues to be made in carrying out these roles. The delivery of defence is being streamlined through measures designed to ensure a more effective and efficient use of defence resources. New management practices that provide better "value-for-money" are being introduced. Expenditures on overhead, command and control, headquarters and administration are being reduced. Comprehensive performance measures are being developed.

2. DEVELOPMENT OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM

Performance measurement is an integral part of the strategic management framework and associated business planning process. Performance measurement contributes to increased accountability and an improved ability to manage risk. While1996-97 business plans of the various Business Lines/Activities represented a positive first step in the development of a departmental performance measurement system, significant work remains to be done. Accordingly, the effort to develop a practical and credible performance measurement system will continue over the course of the next year for implementation in 1998-99. This will be done taking into account the recent Treasury Board initiatives on improved reporting to Government which focused on results and desired outcomes.

A Performance Measurement Steering Committee (PMSC) will stand-up before the end of 1996-97 and will be responsible to guide the Strategic Objective Working Groups (SOWG) in the development of a detailed framework and complementary reporting structure. Once approved, the framework and reporting structure will be promulgated in the Defence Planning Guidance (DPG) 98. It is envisaged that the outcome of this work will satisfy both internal and external reporting requirements. Directly related to the performance measurement regime will be the new structure for the Reports to Government aligned with Planning, Reporting and Accountability Structure (PRAS) and their accompanying orientation towards "Business Lines" or "Outcomes". Program accountability rests at the Deputy Minister/Chief of Defence Staff level and the Program Management Steering Committee will attempt to link outcomes to the organization at the ADM level. This is very much "work in progress" by the central agencies and we anticipate future adjustments to the performance measurement framework to reflect "Business Lines/Outcomes".

Performance Measurement Components

Performance measurement comprises the quantitative and qualitative assessment of results, where actual performance is compared against prescribed standards or benchmarks. The DND/CF objective is to develop a balanced, results-oriented, user driven performance measurement system. The system will be fully integrated with business planning, support departmental risk management and accountability strategies and assist managers at all levels in decision making. It is essential the system focus on measuring items which directly contribute to the Department's ability to deliver results and manage activities. At the strategic level, the overall focus will be on the efficiency and effectiveness of policies and programs.

There are five essential components to the system:

- the identification of Defence Outcomes and Strategic Objectives;
- the selection of Critical Success Factors/ measurement areas/ indicators;
- the establishment of standards for performance and outcomes;
- the analysis and reporting of results; and
- the utilization of the information for decision making and control.

Performance Measurement Framework

The Defence Outcomes are supported by Strategic Objectives that must be achieved if the organization is to realize its Mission and Vision. As such, they provide a fundamental underpinning for the overall performance measurement system. The Defence Outcomes also provide the overall context for performance measurement and serve as a nucleus for the development of Strategic Objectives at subordinate levels in the organization. To support the Department's Strategic Objectives, a framework of Critical Success Factors, Performance Measurement Areas and Performance Indicators has been developed. These elements reflect initial thinking on the subject. It should be considered a "strawman" at this stage of development. It is included here to illustrate the connection that must exist between strategic (and other) objectives and the supporting performance measurement framework and to serve as a vehicle for the development of this work at the strategic level, as well as to condition the work of subordinate organizations in building the performance measurement frameworks needed to support their own requirements.

The key requirement over the next several months will be to further refine the performance measurement framework so that it meets the collective needs of the Deputy Minister/Chief of Defence Staff and all organizations involved in internal business planning, and also meets the requirements of the Reports to Parliament. There will also be a need to review the elements of the Business Lines/Activities performance measurement frameworks to ensure their consistency and fit with the strategic level objectives and relevance to the Defence Outcomes noted above. The overall aim is to establish a performance measurement system that is usable by advisors in developing their internal business plans for 1998-99. Comprehensive performance measurement will then commence

as part of the 1998-99 business planning cycle. This schedule is not intended to impede or negate current performance measurement activities that may be underway; however, the one year development period should allow planners to relate their efforts to the overall performance measurement system and to validate the usefulness of individual initiatives in relation to the overall system. Additionally, it will allow time to develop individual performance standards where none exist, hopefully leading to the adoption, over time, of a framework of inter-linked standards that support performance measurement throughout DND and the CF. A reporting framework and the analysis process will also need to be developed. In the end, the use of the information for decision making and control will provide the greatest benefits to the Department. The Maritime, Land and Air Forces will, to the extent possible, develop their frameworks for the next cycle and articulate them in their business plans. These developments will be reviewed to ensure coherence across the Department.

To meet near-term strategic performance reporting requirements for 1997-98, an interim strategic reporting process has been adopted. To ensure the interim system causes a minimum degree of disruption for subordinate organizations, the interim process has been based largely on existing reports but following a streamlined schedule and with reduced information requirements.

3. FINANCIAL SUMMARY

Figure 21: Departmental Appropriated Planned and Actual Spending

(thousands of dollars)

	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Business Lines/Activities				
Maritime Forces	2,416,289	2,514,806	2,283,717	2,287,056
Land Forces	2,648,693	2,930,525	2,949,695	3,133,374
Air Forces	3,465,863	2,721,777	2,801,600	2,676,071
Joint Operations and Civil Emergency Preparednes	330,358	299,594	282,418	318,132
Communications and Information Management	434,879	443,429	399,535	439,896
Support to the Personnel Function	1,044,986	1,228,842	870,532	1,086,572
Materiel, Infrastructure and Environment Support	1,158,271	1,190,756	996,599	929,931
Department/Forces Executive	503,740	443,981	495,904	502,774
Total	**12,003,079**	**11,773,710**	**11,080,000**	**11,373,806**

C. Details by Business Lines/Activities

C.1 MARITIME FORCES

1. RESULTS EXPECTATIONS

During 1995-96, Maritime Forces had planned to conduct operations in the following areas: sovereignty and surveillance patrols in defence of Canada's maritime interests and North America, collective alliances, support to other government departments, humanitarian assistance and search and rescue. Maritime Command had also intended to continue with fleet modernization by means of various capital equipment programs. Finally, a number of cost saving efficiency enhancement measures were to be initiated or progressed during the period.

2. DEMONSTRATION AND DISCUSSION OF ACTUAL PERFORMANCE

Results of Operational Plans

Sovereignty and Surveillance: Maritime Forces responsibilities for the conduct of sovereignty and surveillance operations were met through air and surface patrols, port visits and the provision of support to other government departments. During all operations in Canadian waters the ships of Maritime Forces and the aircraft of Maritime Air Group maintained military surveillance of Canadian territorial waters and the 320 kilometre exclusive fishing zone. As well, ships were tasked to conduct dedicated naval sovereignty patrols throughout the year. In support to other government departments, the Maritime Forces dedicated a total of 185 seadays and 1116 flying hours to Fisheries and Oceans Canada research and patrol activities. Sixty seadays were provided for preventive patrols in support of the Solicitor General /RCMP coastal patrol activities. These patrols were conducted in order to allow the RCMP the opportunity to raise public awareness and conduct community relations in areas to which they would not normally have access.

OPERATION OCEAN VIGILANCE was the DND's name for the Turbot Dispute. Maritime Forces Atlantic provided a warship on station throughout the dispute; a second was deployed as the operation reached its peak on 15 April 1995. A total of five naval vessels participated. Additionally Aurora aircraft assisted Fisheries and Oceans Canada in aerial surveillance.

Defence of North America: The air, surface and sub-surface resources of Maritime Forces and Maritime Air Group maintained a high level of operational readiness through a balanced schedule of independent and joint training, tactical evaluations, and planned maintenance. In order to make the most of available sea time and improve operational readiness, extensive use was made of Canadian, United States and NATO naval ranges, target services and fleet support services.

Three formation-level Canadian fleet operations exercises, as well as one Maritime Coordinated Training exercise, were conducted on the East coast, while four squadron exercises and a Maritime Coordinated Training exercise were conducted on the West coast. These exercises included participation by naval ships and aircraft from various nations.

Collective Defence Arrangements and Alliances: Maritime Command continued to meet its commitment to the NATO Standing Naval Force Atlantic (STANAVFORLANT) by assigning a frigate on a continuous basis. As in the previous years, the STANAVFORLANT Squadron continued operations in the Adriatic as part of Operation SHARP GUARD. This operation was created to enforce the United Nations embargo against the Balkans. Maritime Forces also provided a frigate for a one month period to the Standing Naval Force Mediterranean (STANAVFORMED). This force was also operating in the Adriatic as part of Operation SHARP GUARD. This participation in STANAVFORMED was significant as it was the first time that a Canadian ship was assigned to this naval force. In addition to these NATO activities, the Maritime Forces Atlantic task group also participated in the NATO exercise LINKED SEAS 95.

Maritime Forces Pacific (MARPAC) units conducted WESTPLOY 95, a Western Pacific deployment in support of Canada's security interests, and bilateral naval programs with various Western Pacific countries. Additionally, MARPAC ships and Maritime Air Group aircraft participated with United States Navy and Coast Guard units in several exercises during the year in Canadian and American territorial waters.

During the year, one ship from each coast deployed to participate in selected phases of Exercise UNITAS 95. This annual South American exercise is comprised of a series of naval training operations. Each phase is planned and executed by a different host nation in South America.

International Peacekeeping Operations: As well as the significant participation in Operation SHARP GUARD, previously mentioned, HMCS PRESERVER provided at-sea logistic support to the ships on patrol duties and two Aurora aircraft from Maritime Air Group conducted operations out of Sigonella, Italy. HMCS CALGARY was assigned to the Maritime Interception Force in the Arabian Gulf enforcing the United Nation Sanctions against Iraq.

Support to Other Government Departments: Dedicated support was provided to the Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT) with the deployment of HMCS FREDERICTON to Saudi Arabia in support of DFAIT initiatives. Additional support to DFAIT was accomplished when naval ships participating in exercises throughout the world conducted brief port visits between operations phases.

Maritime Forces Atlantic provided significant resources to support the G7 Summit Conference held in Halifax Nova Scotia in June 1995.

Naval Reserve Operations: Increasing involvement of the Naval Reserves as part of the Total Force was evident by the conduct of selected DFO and preventive patrols by Naval Reserve crewed vessels. The two primary roles of the Naval Reserve are Maritime Coastal Defence and Naval Control of Shipping. Training for these roles has continued at the unit level as well as with participation in major exercises along-side their regular force counterparts.

Results of Force Generation Plans

Progress on Capital Projects: The pressure of a declining defence budget impacted first on the Capital Equipment Portion of the Defence Services Program by limiting the funds available for new initiatives. The introduction of the HALIFAX Class frigates continued with all but two of the twelve

being delivered by the end of the fiscal year. The Tribal Update and Modernization Project (TRUMP) finished with the last of the IROQUOIS Class completing its reconfiguration. The Maritime Coastal Defence Vessel project progressed on schedule with delivery of the first ship, HMCS Kingston, in late 1995. Both the Canadian Submarine Capability Life Extension Project and the Maritime Helicopter Project were progressed through various departmental staffing milestones and are expected to be presented for governmental decisions in 1996-97. Activity in a wide variety of smaller material projects maintained fleet material readiness in areas ranging from more efficient ship-shore communications to less personnel-intensive trainers and simulators.

Infrastructure/Establishment Initiatives: The regular force maritime establishment was reduced from 10,400 in 1993-94 to 9,600 in 1995-96 partly as a result of the closure of Mill Cove, Aldergrove and Shelburne. The Naval Engineering Maintenance Systems Functional Review took a business case approach to the provision of maintenance support to the fleet. It resulted in the restructuring of headquarters support in the Ship Repair Unit, Naval Engineering Unit and Fleet Maintenance Group and combined military and civilian personnel into one work environment. These three units were reorganized as the Fleet Maintenance Facilities Cape Scott and Fleet Maintenance Facilities Cape Breton on the east and west coasts respectively.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

During 1995-96, the first Maritime Command Business Plan was developed which increased our understanding of the concepts and principles of capability planning. However, the business planning process has been hindered, somewhat, by the continuing change in the requirement.

With management renewal, Maritime Command committed to the principle of delegation of authority giving an increased managerial flexibility at all levels. Similarly, devolution of authority and resources permitted an increased flexibility in delivering output through application of the operating budget. The departmental commitment to devolve authority and budgets, where it makes sense, is paramount to the success of the Command's re-engineering efforts. Continued further devolution of authority and flexibility is vital if Maritime Command is to achieve its mission given the planned resource reductions the next few years.

4. COMPARATIVE FINANCIAL PERFORMANCE

Figure 22: Business Line/Activity Financial Performance

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Maritime Forces				
Operating Expenditures				
Personnel	883,795	919,530	829,584	903,360
Operations and Maintenance	562,576	609,089	648,455	595,924
Operating Requirement	1,446,371	1,528,619	1,478 039	1,499,284
Capital	993,541	1,009,246	830,567	808,406
Total Requirement	2,439,912	2,537,865	2,308,606	2,307,690
Less: Revenue credited to the Vote	23,623	23,059	24,889	20,634
	2,416,289	2,514,806	2,283,717	2,287,056

5. IMPACT ON FUTURE PLANS

Fiscal pressures and the requirement to maintain fleet capability to conduct the same tasks had a significant impact on the development of plans for 1996-97 and 1997-98. There are two general areas that will be effected. The first is equipment spending; the second is the continued need for efficiency measures.

While major capital equipment programs such as the Canadian Patrol Frigate Project and the Tribal Class Update and Modernization Project will likely continue to spend as planned, the availability of funds for new initiatives will become critical and a serious reduction in mission capability would be the immediate result.

A key to further efficiency measures was recognition of the requirement to develop a meaningful comprehensive performance management system for Maritime Forces. Work is ongoing in this area and, once completed, will lay the foundation for both the costing and performance management systems. The outcome of this approach will be an improved decision-making support system which will assist commanders at all levels in determining the impact of resource reductions in order that the correct balance between operations and support activities may be achieved. Business planning will, in the long term, prove to be an essential mechanism for managing complex resource decisions at all levels.

C.2 LAND FORCES

1. RESULTS EXPECTATIONS

During 1995-96, Land Forces had expected to continue to plan and conduct operations in the following areas: in contributing to international security through the provision of forces to ongoing operations or through forces provided to the United Nations Stand By Arrangements System; assistance to civil authorities and aid to the civil power; assistance to other government departments; humanitarian assistance; and land based search and rescue. The Land Forces also expected to continue participation in collective defence initiatives through its assigned forces and other planning and training opportunities including participation in the Conference of American Armies. The Land Forces also expected to continue with equipment modernization in order to carry on with their plans to address the shortfalls of their obsolete and obsolescent equipment. In conjunction with the rest of the department, Land Forces intended to continue to develop plans for downsizing of headquarters with implementation early in 1996-97, and increasing the strength of its operational forces. Finally the Land Forces expected to continue cost saving and efficiency measures in order to maximize their investment in the field force.

2. DEMONSTRATION AND DISCUSSION OF ACTUAL PERFORMANCE

- **Results of Operational Plans**

Defence of Canada: Defence of national territory and maintenance of Canadian sovereignty responsibilities were met through the maintenance of land surveillance and general purpose combat ready forces, and the provision of support to civil authorities in the maintenance of public order and security. The Land Forces maintained within each Land Force Area a combat capable Immediate Reaction Unit of battalion size ready to respond to any domestic or territorial defence emergency, and the capability to further generate, if required, forces up to multi-purpose brigade group size. A standard level of operational readiness was maintained in each Land Force Area through the conduct of a balanced plan of individual training and collective exercises.

Assistance to Civil Authorities: The Land Forces aid to the civil power and armed/unarmed assistance to other federal department's operations, normally on very short notice situations, included operations or the provision of support to civil unrest, ground searches, counter-drug operations and disaster relief operations such as forest fires, floods and air crashes, and law enforcement agencies. Of particular note, was the assistance provided to the RCMP and British Columbia government at Gustafsen Lake, and the OPP and Ontario government at Camp Ipperwash and the Ipperwash Provincial Park. Support was provided to ceremonies, national interest activities, and national sports and recreational events. The Land Forces also provided expertise and resources in the support of other commands and elements of the Canadian Forces.

Defence of North America: The defence of North American territory, in partnership with the United States, was met through the provision of land surveillance and general purpose combat ready

forces. The Land Forces contribution, under the auspices of the Canada-US Regional Planning Group (CUSRPG) included a task force headquarters and a multi-purpose mechanized brigade group.

Contributing to International Security: The Land Forces made significant contributions to international security through participation in multi-lateral operations and alliances, other regional organizations, or in coalitions of like minded nations, supporting humanitarian relief efforts and the restoration of conflict devastated areas, and participating in arms control and other confidence-building measures.

The Land Forces assigned to NATO a high readiness infantry battalion group for the Immediate Reaction Force (Land), and a mechanized brigade group to Allied Command Europe in the augmentation forces category. A task force headquarters and multi-purpose mechanized brigade were NATO earmarked under the auspices of CUSRPG. As well, a second mechanized brigade was designated as other forces for NATO through exploitation of territorial defence arrangements in the context of CUSRPG. In addition, the Land Forces provided the preponderance of the staff required for the deployable Joint Force Headquarters, drawing upon 1 Canadian Division Headquarters Staff, the Signals Regiment and 1 Intelligence Company, all based in Kingston, Ontario. Training at the joint and combined level was conducted to support these commitments through exercise STRONG RESOLVE 95 in North Norway.

The Land Forces are Canada's major contributor to UN peacekeeping operations, including the monitoring of other organizations' missions. The missions below are those to which the Land Forces provided personnel and equipment.

United Nations Protection Force (UNPROFOR). The Land Forces completed its commitments to UNPROFOR in the Balkans, which consisted of: an infantry battalion group of 860 personnel deployed in Sector South, Croatia, which monitored the cease-fire in UN Protected Areas under UN Security Council Resolution 908; a battle group of 826 personnel based in Bosnia-Hercegovina, this all-arms group providing armed escorts to UN Humanitarian Relief Operations under UN Resolutions 776 and 836, and performing tasks in support of the cease-fire negotiated by the Bosnian Muslims and Bosnian Croats under UNSCR 908; a Canadian Contingent Headquarters and staff to UN Sector Headquarters throughout the former Yugoslavia of approximately 140 personnel; and a National Support Element, the Canadian Logistics Battalion of 270 personnel.

Implementation Force (IFOR). The Land Forces contributed a Brigade HQ and supporting sub-units, totalling approximately 1000 personnel in support of IFOR, the UN sanctioned, NATO led implementation force in Bosnia-Hercegovina. Its task, the enforcement and monitoring of the general framework agreement for peace in Bosnia - Hercegovina also known as the Dayton Peace Accord.

United Nations Mission in Haiti (UNMIH). As authorized under UNSC Resolution 1048, Canada provided a contingent of approximately 750 personnel in a Land Forces generated composite unit. The Canadian Contingent consisted of an infantry battalion (minus), engineer squadron, transportation platoon, military information support team, utility helicopter squadron, and a logistic group. This composite unit was responsible to provide the Haitian government a secure and stable environment, and to support the professionalization and training of the Haitian National Police

(HNP) in the greater Port-au-Prince area of operations. Additionally, this contingent provided the UN Force Commander with an immediate reaction force for employment throughout Haiti.

United Nations Mission in Rwanda (UNAMIR). Canada's commitment to Rwanda ended in January 1996. This mission began with the provision of a signals regiment, changing later to reflect the capabilities required by the UN, including at different times a composite medical unit, a second line combat service support unit and finally a logistics mission support group.

Military Observers. The Land Forces provided personnel and equipment in support of various United Nation Military Observer (UNMO) missions around the world, in particular the United Nations Disengagement Observer Force (UNDOF) based in the Golan Heights and the Multi-national Force and Observers (MFO) in the Sinai.

- **Results of Force Generation Plans**

Progress on Implementation of the Operational Enhancement Positions:

During 1995-96, the Land Forces finalized the planning for the implementation of the 3,000 additional personnel to be assigned to the field force. Some of these personnel were already in place as a result of the cancellation of planned reductions, with the last personnel planned to arrive in Land Forces units in 1997-98.

Progress on Capital Projects: Capital equipment expenditures on the Land Forces continued, allowing for partial recapitalization of Land Forces equipment stocks. The nature of the Land Forces is such that there is a constant requirement for replacing many of different major weapons and equipments in service, and 1995-96 was no different. Deliveries of the Light Support Vehicle Wheeled were completed; deliveries continued of the electronic warfare systems acquired under the Land Tactical Electronic Warfare Improvements project; deliveries began of the Short Range Anti-Armour Weapons ERYX and of the Lynx Replacement Vehicle; work continued at a high pace on the Tactical Command, Control and Communications System although no equipment has yet been delivered. A number of smaller projects designed to maintain operational capability saw equipment delivered. Project definition work began or continued on a number of other projects, and yet others saw the continuation or completion of the integrated logistics systems for other major equipments.

Infrastructure, Environment and Establishment Initiatives: Land Force Command closed CFBs Toronto and Chatham, and Detachment London, retaining only small local support detachments. The responsibilities for CFBs Edmonton and St.-Jean were transferred to Land Force Command. Concurrent with plans to reduce headquarters staffs, civilian personnel and infrastructure, the Land Forces were increased through operation ENHANCEMENT from 21,107 to 21,367 regular force personnel in order to field additional operational units. New infrastructure was constructed at CFB Edmonton to accommodate the Land Forces Western Area field units to be moved from CFBs Chilliwack and Calgary. 4 AD Regiment moved from CFB Chatham into accommodation at Gagetown and Moncton. There were new armouries constructed for Victoria, Bathurst, Quebec City, Laval and Georgetown. Other capital projects were underway at CFBs Montreal, Calgary, Chilliwack, and Shilo, and at the Military Training Support Center Meaford. Significant

environmental initiatives occurred in FY 1995-96. The Land Forces hosted the first NATO Army Sub Group - Environmental Training Working Group in Montreal, and the DND National Environmental Officers Conference in Toronto. The Land Forces also published the new Environmental Action Plan, the Land Force Environmental Training and Education Strategy and Plan, and the DND Contaminated Sites Remediation Framework. About nine million dollars were expended in environmental clean-up, decontamination, upgrading of POL sites, environmental management and pollution prevention initiatives.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

Year 1995-96 saw the production of the first Land Forces Business Plan for 1996-97. The main effort focused on process definition and development, identification, understanding and refinement of the concepts and principles of capability based planning.

From the outset, within the context of management renewal, the Land Forces have been committed to increasing managerial flexibility and accountability at all levels through the principles of delegated authority and devolved resources. Continued expansion of this management philosophy, which embraces empowerment, innovation, risk and accountability, is considered fundamental to making this process one which will provide the necessary accountability framework with which to manage more efficiently and effectively. To support this process development, the Land Forces will continue to build on the implementation results gained from the Land Forces Integrated Business Plan Project, designed to provide the necessary activity based costing, performance measurement and information management tools to support this accountability framework within this new management environment.

D2000 and Alternate Service Delivery initiatives have been instituted to a limited degree, with further development being required in this area. However, progress in this area forms an integral part of the Land Forces re-engineering efforts.

4. COMPARATIVE FINANCIAL PERFORMANCE

Figure 23: Business Lines/Activities Financial Performance

(thousands of dollars)

	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Land Forces				
Operating Expenditures				
Personnel	1,402,815	1,510,807	1,430,822	1,475,862
Operations and Maintenance	632,619	632,327	857,073	876,235
Operating Requirement	2,035,434	2,143,134	2,287,895	2,352,097
Capital	725,319	935,805	842,983	933,878
Total Requirement	2,760,753	3,078,939	3,130,878	3,285,975
Less: Revenue credited to the Vote	112,060	148,414	181,183	152,601
	2,648,693	2,930,525	2,949,695	3,133,374

5. IMPACT ON FUTURE PLANS

Fiscal realities had a limited impact on plans for 1996-97 and a major impact on plans for 1997-98. A Land Forces option analysis is underway to critically examine alternatives for change in equipment, infrastructure and organization. This analysis will include a review of apportioned corporate accounts and will focus on major structural and organizational change in order to establish fiscal stability while maintaining the operational integrity of the Land Forces during 1997-98 and the following years.

C.3 AIR FORCES

1. RESULTS EXPECTATIONS

During 1995-96, Air Forces planned to conduct operations in support of Canada's three defence policy mission objectives: defend Canada, defend North America, and contribute to International Peace and Security. In fulfilling these mission objectives, the Air Forces carried out operational activities in six main areas, namely: Aerospace Surveillance and Control, Air Support to Maritime Forces, Air Support to Land Forces, Air Mobility, Support to National Interests, and Contingency Support Operations. The Air Forces also intended to support and progress a number of capital projects to enhance their capability to meet assigned mission objectives. Finally, the Air Forces intended to initiate a number of cost saving measures in order to meet Government and Department mandated reductions.

2. DEMONSTRATION AND DISCUSSION OF ACTUAL PERFORMANCE

- **Results of Operational Plans**

Aerospace Surveillance and Control: Air Forces activities in this operational area catered to national aerospace surveillance, management, enforcement, air-to-air refuelling and offensive air capabilities which contribute to the defence of Canada, the collective defence arrangements of North America, and Canadian Forces operations worldwide. Through carefully planned training activities, Air Forces personnel were able to maintain operational readiness and a high level of proficiency. Operational activities for Aerospace Surveillance and Control included:

- regular air-to-air refuelling exercises to maintain proficiency for both fighter and tanker crews. The air-to-air refuelling capability is necessary to meet Defence White Paper 94 mandates for both global contingency and Canadian sovereignty operations;

- regular Air Combat Training for CF18 aircrew using the Air Combat Manoeuvering Range facility located at Cold Lake. Air Combat Training also included training opportunities with a variety of fighter aircraft from the United States Air Force, Navy, Marine Corps, Air National Guard and other NATO countries;

- on an annual basis, one MAPLE FLAG, one COPE THUNDER, and one COALITION FLAG exercises held in co-operation with the United States Air Force to enhance tactical fighter skills. MAPLE FLAG was hosted by Canada, where COPE THUNDER and COALITION GUARD exercises were hosted by the United States;

- one COMBAT ARCHER weapons evaluation exercise;

- periodic deployments to the Forward Operating Locations (FOLs) in northern Canada in order to exercise northern deployment options. Deployments included AMALGAM WARRIOR and FABRIC BRAVE exercises, one each in Eastern Canada and Western Canada; and

- no-notice Aerospace Surveillance and Control operations to support the RCMP in the conduct of their drug interdiction mission.

Air Support to Maritime Forces: Air Forces activities in this operational area provided air support to the maritime component for the enforcement of Canada's sovereignty over its maritime approaches in peacetime, for the collective maritime defence of North America and for Canadian Forces operations worldwide. The following operational activities resulted in improved proficiency and a renewed level of readiness:

- NATO/Pacific Rim exercises to demonstrate and improve the ability of NATO and Pacific Rim nations to conduct maritime operations and to maintain control of the sea lines of communication;

- national exercises to test participating Maritime Forces in all aspects of coordinated operations concerned with multi-threat warfare;

- joint maritime warfare exercises in the United Kingdom, United States, and South American operations areas, designed to provide training in multi-threat environment;

- foreign national exercises in the United Kingdom, Spanish, French, and Italian operations areas, to test maritime forces in all aspects of coordinated operations in a multi-threat environment; and

- NATO deployments to exercise maritime air/ground communications air control system, while providing NATO with surveillance reports in both the Northern and Southern European Command areas.

Air Support to Land Forces: Air Forces activities in this area provided air support to the land component for the enforcement of Canada's territorial sovereignty in peacetime, the collective land defence of North America and for Canadian Forces operations worldwide. Activities in this operational area included:

- formation-level exercises conducted in Canada in support of 1 Canadian Brigade Group and 5e Brigade Mécanisée;

- national exercises, some of which were conducted under live fire, to test participating aviation forces in all aspects of air mobile operations; and

- NATO deployments to exercise the ACE Mobile Force (Land) in the Northern European Command area.

Air Mobility: Activities in this operational area were designed to enhance the ability to provide routine, and when directed, surge air transport services in support of Canadian Forces operations at home and worldwide. All Air Mobility activities were focused on maintaining the highest level of currency in world-wide operations and included:

- two annual exercises involving CC130 Hercules crews and aircraft, CROSSCHECK with the Royal Air Force and BULLSEYE with the Royal New Zealand and Royal Australian Air Forces, for the purpose of permitting an exchange of valuable information on equipment, procedures, tactics and training;

- eight tactical airlift exercises conducted annually to practice tactical airlift (TAL) continuation training for CC130 crews and Mobile Air Movement Section;

- two exercises, RED FLAG in USA and MAPLE FLAG in Canada, to expose ATG crews to realistic tactical flying in a simulated war-time environment; and

- one annual international competition hosted by the United States, AIRLIFT RODEO, to enhance air drop capability, and to provide training for aircrews, maintenance crews, combat control teams and security police.

Air Support to National Interests: Activities in this operational area were intended to enhance the ability to provide on-demand search, rescue, emergency and utility airlift, jurisdictional, and air support services in concert with other government agencies and in support of the national well-being and interests within Canada and internationally as required. Operational training activities included:

- one annual Search and Rescue competition, SAREX, in which Search and Rescue teams from all SAR units competed and exchanged information on equipment, procedures and training;

- one annual exercise to practice response to a major air disaster, MAJAID;

- routine flying training activities to prepare to support the mounting of responses to terrorist incidents;

- northern operational readiness patrols to provide surveillance in support of Maritime Command requirements;

- no-notice operations to support the RCMP in the conduct of their drug interdiction mission;

- regular flights to support Fisheries and Oceans Canada were provided by using Aurora, Arcturus and Challenger aircraft;

- regular flights over the maritime approaches to Canada to support Transport Canada (Coast Guard); and

- in cooperation with Transport Canada, the provision of administrative flight services for dignitaries and VIP travel.

Contingency Support: Air Forces activities in this operational area provided specialized air wing support services for the collective defence of Canada, North America and for Canadian Forces operations worldwide. Activities included:

- two annual fly-over deployment exercises to NATO's European Region; and
- on a routine basis, the deployment of airfield support units in support of fighter aircraft operations from Forward Operating Locations in Canada's northern and Arctic regions.

Additional Tasks and Contingency Operations: In addition to the planned operational and training activities listed above, Air Forces was also called upon to provide support to the following additional tasks and contingency operations:

- OP HARMONY - United Nations Protection Force (UNPROFOR) in Croatia to ensure that the UN Protected Areas were demilitarized and the inhabitants protected from attack. Air Command provided tactical and strategic airlift, and personnel support for various field and headquarters positions;
- OP CAVALIER - UNPROFOR mission in Bosnia-Herzegovina for assisting in the distribution of relief supplies, monitoring local cease-fires and tasks related to weapon exclusion zones. Air Command provided tactical and strategic airlift including OP AIRBRIDGE - (UNHCR) Sarajevo Airlift, and personnel support for various field and headquarters positions including in-theatre Forward Air Controllers for NATO Close Air Support Operations;
- OP SHARP GUARD - a multi-national maritime force in the Adriatic to monitor and enforce UN trade and shipping sanctions against the Balkans. Air Command involvement included the contribution of Sea King helicopters in support of Canada's Maritime Forces and Aurora maritime patrol aircraft;
- OP LANCE - UN mission in Rwanda to contribute to the security and protection of displaced persons, to provide security and support for humanitarian assistance operations, and to promote national reconciliation in Rwanda. Air Command provided tactical and strategic airlift, and personnel support for various field and headquarters positions;
- OP PIVOT - UN Security Council mandated mission to assist in the restoration of the democratic process in Haiti. The Canadian contingent of approximately 600 personnel included staff officers, a tactical helicopter squadron, a construction engineering squadron and a wheeled transport squadron; and
- OP ALLIANCE/DENY FLIGHT - NATO-lead implementation force in Bosnia-Herzegovina. Canadian aircrew served aboard NATO AWAC aircraft with

Canadian Forward Air Controllers providing support for NATO Close Air Support from the ground.

The Air Forces provided numerous personnel as United Nations Military Observers (UNMOs) to UN missions such as OP SNOWGOOSE and OP DANACA. Canadian observers were also employed in non-UN missions such as OP CALUMET.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

Flight Plan 97

As a result of the 1994 Defence White Paper, Budget 95 and the 1995 DND/CF Programme Review, the Air Forces implemented and further progressed a number of change management programmes and initiatives during1995-96. The Commander of Air Command's coordination plan to integrate all change initiatives into one overarching activity is known as Flight Plan 97 . FP 97includes:

- Project Genesis. Project Genesis, in partnership with the Materiel Group, has been the re-engineering programme for achieving efficiencies in all air force fleets to reduce the cost of fighter operations by 25%. The Genesis approach has since been expanded to encompass all fleets with a target savings of some $600 million annually. So far, the air force has achieved approximately 40% of this target and has identified ways to achieve the remaining 60%.

- Air Force Command and Control Review (AFCCR). The aim of the AFCCR has been to establish effective and efficient staff structures for the Chief of the Air Staff (CAS) and the Commander of the Operational Level HQs employing approximately 50% of existing air force HQ personnel resources and to recommend an effective reassignment of strategic, operational and tactical responsibilities. The AFCCR has defined the organizational structure of the new headquarters and the shadow organizations are in place. The new HQ structures will be stood up by summer 1997.

- Management Renewal. The task of the management renewal team has been to develop and facilitate the implementation of tools and techniques that are necessary to support new departmental management principles that emphasize devolution of authority and responsibility, accountability, mission alignment, and continuous improvement. The Management Renewal tools have been the basis for air force Business Planning and include: Cost Centre Management; Activity Based Costing; Output Model; Performance Measurement, and Unit Self-Assessment. A Quality and Excellence Framework, developed to include Accountability, Continuous Improvement, and Compliance, will be implemented throughout Air Command by the fall of 1997.

- Culture & Training. The task of the Culture and Training initiative has been to promote Air Command's excellence and continuous improvement initiative. The flagship of this process has been a three day course known as Flight Plan 97

Ground School. The aim of FP 97 Ground School is to expose all 20,000 members of the air force team within one year, to a programme that is designed to better prepare all its members to deal with the unprecedented level of change that lie ahead. Additionally, FP 97 Ground School was intended to serve as a mechanism to communicate the Core Values of the air force and solicit feedback from every level within the organization. With more than 250 trained facilitators and instructors across the air force, FP 97 Ground School remains on track to be completed by the summer of 1997.

4. COMPARATIVE FINANCIAL PERFORMANCE

Figure 24: Business Lines/Activities Financial Performance

(thousands of dollars)

	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Air Forces				
Operating Expenditures				
Personnel	1,330,687	1,293,700	1,183,475	1,142,987
Operations and Maintenance	1,583,826	1,243,406	1,269,166	1,145,443
Operating Requirement	2,914,513	2,537,106	2,452,641	2,288,430
Capital	684,677	340,656	536,641	535,372
Total Requirement	3,599,190	2,877,762	2,989,282	2,823,802
Less: Revenue credited to the Vote	133,327	155,985	187,682	147,731
	3,465,863	2,721,777	2,801,600	2,676,071

5. IMPACT ON FUTURE PLANS

Capital Equipment

The last few years have imposed significant cuts to the capital program of the CF. As a result, the Air Forces face a serious risk of obsolescence and capability degradation in a number a key areas. Prioritization between Air Command's top five capital equipment procurement projects is problematic as they represent the minimum essential requirement to maintain interoperability with our allies while maintaining the fundamental air power capabilities necessary to meet the current and future security needs of Canada.

Defence policy and budget documents have stated since 1994 that personnel reductions were necessary in order to provide funding for the Capital Equipment Modernization Plan and to ensure that operational capabilities would not deteriorate as a result of cuts to defence budgets. Personnel reductions within Air Command were based upon the procurement of new, lower maintenance equipment that would in turn permit the air force to operate with less personnel.

With force reduction personnel end-states almost achieved, it is imperative that capital equipment programmes progress without delay to procure the equipment that was intended to allow the air force to operate with fewer personnel. Extended operations of existing equipment is increasingly expensive in operations and maintenance costs and personnel man-hours.

Personnel

Difficulties associated with the retention of key operations personnel as a result of negative media attention, quality of life issues, pay freezes, and career limitations due to downsizing could impact Air Command's ability to meet assigned operational tasks and commitments. This situation is expected to affect Military Occupation Classifications across the entire air force, but will have its greatest effect on those classifications that possess the skills and qualifications desired by the civilian sector. As an example, an increased demand for pilots by civilian airlines is creating a severe shortage of operationally experienced pilots in the military that will affect all of the Air Forces operational capabilities. As a result, the air force's ability to sustain current levels of flying operations will be adversely affected during the planning period. An air force study to investigate this attrition problem, and to determine what actions and measures may be implemented to curtail the loss of experienced pilots from the military will be completed early in 1997. The findings and recommendations of this study will be made known once a positive plan of action is decided.

Operations and Maintenance

With the introduction of Business Planning across DND and the CF, and with the ongoing development of cost analysis and force development planning tools such as Cost Centre Management (CCM), Activity Based Costing (ABC), and the Operations Personnel Risk Assessment Model (OPRAM) Air Command is now closer to being able to determine the true cost of doing business within our military units and organizations. Notwithstanding, we are currently undergoing an unprecedented level of restructuring, downsizing and budget reductions . For this reason, it still remains to be seen whether Air Command will be able to effectively meet the tasks and commitments called for by Defence Planning Guidance 1997 with the financial resources provided.

C.4 JOINT OPERATIONS AND CIVIL EMERGENCY PREPAREDNESS

1. RESULTS EXPECTATIONS

This issue of the National Defence Estimates represents a transition to a new format thus a comparison of results obtained compared to the previous year's expectations is not available. To provide for a transition the following overview is offered:

2. DEMONSTRATION AND DISCUSSION OF ACTUAL PERFORMANCE

Military operations are, and will continue to be, the primary focus of the Canadian Forces and the Department of National Defence. The Deputy Chief of the Defence Staff Group in National Defence Headquarters plans, coordinates, controls and directs these operations on behalf of the Chief of the Defence Staff. During the recent past, despite significant resource reductions imposed by government budget cuts, the Canadian Forces have maintained an average of over 2000 personnel in the field on peacekeeping and related operations. Canada is the worlds most experienced and successful peacekeeper having participated in every United Nations peacekeeping operation since these began in the late 1940's and this fact is demonstrated by Canada being chosen by the nations of the UN in November 1996 to lead a multinational military humanitarian mission to the Great Lakes area of Central Africa.

A synopsis of significant achievements in Peacekeeping and related Operations can be found in Section IV Supplementary Information page 4-132.

Canadian Force operations other than peacekeeping have also been intense in the recent past. Domestic operations, brought into sharp focus by the Oka crisis in 1992, continue with operations in 1995 to support civil authorities in Gustafsen Lake B.C and the G7 summit in Halifax N.S., the Department of Fisheries and Oceans operations for the Atlantic fishery, particularly the Canada-European Union fisheries dispute in March and April of 1995, continuing counter-drug operations in partnership with law enforcement agencies and a successful counter-terrorist exercise at Toronto's Pearson International Airport in September of 1996.

Arms Control Verification has been an important tasking since the various treaties came into effect in the early 1990s. Under the umbrella of the Organization on Security and Cooperation in Europe (OSCE) in Vienna, the Conference on Disarmament(CD), the North Atlantic Treaty Organization (NATO) and the United Nations(UN) the Joint Operations and Civil Emergency Preparedness activity has conducted successful field operations for the Canadian Government in accordance with four different Treaties:

- the **Treaty on Conventional Forces in Europe (CFE)**: For 1995-96 the Department of National Defence lead 3 equipment destruction/reduction monitoring inspections and participated in 13 other NATO lead inspections. It is planned to lead 4 and participate in 12 inspections in 1997-98. Since this treaty came into force in 1992 Canada has lead in 50 operations and participated in 128.

the **Vienna Document 92**: since 1992 Canada has conducted 6 inspections and 7 evaluations. During 1995-96 Canada responded to 2 invitations to inspect and 2 to evaluate specified military activities. It is planned to conduct 2 inspections and 2 evaluations in 1997-98;

the **Open Skies Treaty:** This confidence building treaty, which will allow signatory nations the freedom to conduct surveillance overflights of each others territory in accordance with agreed terms has been completed and was expected to enter into force in 1996. However, the treaty has not yet been ratified by all nations. In anticipation of the treaty entering into force in the near future preparations continue with exchanges of data, tests and evaluation of surveillance equipment being progressed and practice overflights being conducted; and

the **Chemical Weapons Convention (CWC)**: Activity to date under this convention has not occurred because the necessary agreements have not been finalized. Some exchanges of data have taken place and activity is planned under the convention for 1997-98. In 1997-98 Canada would expect to receive one inspection.

Emergency Preparedness Canada has made significant strides in recent years to advance its mandate of safeguarding the lives of Canadians as well as reducing damage to property by fostering better preparedness for civil emergencies in Canada. Some achievements have been:

- updating the federal government's policy for emergencies. First enunciated in 1980 *A Federal Policy for Emergencies* was formally updated and issued by the Government in May of 1995;

- developing a National Earthquake Support Plan. Officials from EPC and representatives of 20 other federal departments and agencies have been working with officials from British Columbia and Alberta to develop this plan. A large scale exercise in the Canadian National Exercise (CANATEX) series to test the plan and its interfaces with provincial plans was held in 1994 (CANATEX-2); and

- assisting Health Canada to update the Federal Nuclear Emergency Response Plan. This prototype plan has recently been completed and will be exercised under the Canadian National Exercise program.

Additional information on Emergency Preparedness Canada can be found in Section IV, Supplementary Information, page 4-87

Other main achievements of the Joint Operations and Civil Emergency Preparedness activity in 1995-96 have set the stage for the continual enhancement of its operational command, control and intelligence capabilities. Of greatest significance is the recognition that many of the problems being faced are shared in common with other military forces and large corporations in the developed world. In many cases, the global market place has already developed information technology which can be adapted to the needs. Therefore, there is a shift away from developing internal software and hardware solutions, and moving towards purchasing commercially based systems "off the shelf" at much less cost. In this regard, the main accomplishments have been:

- a complete rationalization and realignment of The Joint Operations and Civil Emergency Preparedness Group Information Management which terminated the Intelligence and Security Complex project, achieved a 50% reduction in planned program spending, and will provide more effective support to operations, intelligence and security and military police activities;

- the deployment of an operational prototype as a precursor to and proof-of-concept of the Joint Command, Control and Intelligence System project;

- the establishment of a minimum basic architecture permitting the sharing of intelligence information within the Canadian Forces (the Joint Deployable Intelligence Support System, JDISS) and with national forces deployed in NATO roles using the Linked Operational Intelligence Centers Europe (LOCE) system; and

- delivery of 70% of the Restricted Access System project which provides an essential operational intelligence imagery capability.

3. SECTORAL CHANGE AND MANAGEMENT ISSUES

During the period, Joint Operations and Civil Emergency Preparedness was confronted by the same pressures as the other activities in National Defence. Resource constraints and the related downsizing measures began to take hold while at the same time operating tempo was increasing.

Rapid and expansive developments in Information Technology by Allies became apparent signalling the types of investments that would be required in this area by the Joint Operations and Civil Emergency Preparedness activity. Initial investments will lead to other follow-on projects to build the infrastructure required to accommodate closer ties with Allies and the related interoperable capabilities for intelligence and command and control purposes.

4. COMPARATIVE FINANCIAL PERFORMANCE

Figure 25: Business Line/Activity Financial Performance

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness				
Operating Expenditures				
Personnel	216,979	198,736	187,729	193,598
Operations and Maintenance	69,418	49,271	54,145	68,494
Operating Requirements	286,397	248,007	241,874	262,092
Capital	48,573	55,757	44,893	59,013
Total Requirement	334,970	303,764	286,767	321,105
Less: Revenue credited to the Vote	4,612	4,170	4,349	2,973
	330,358	299,594	282,418	318,132

C.5 COMMUNICATIONS AND INFORMATION MANAGEMENT

1. RESULTS EXPECTATIONS

For the year 1995-96, the Communications and Information Management activity expected to achieve the following results:

- **support to operations:** to meet the requirement for Information Management (IM) support to operations;
- **Information management strategic direction:** to develop and promulgate DND/CF IM policy and strategic guidance;
- **Information resource management:** to provide and integrate IRM services to exploit and manage IM resources; and
- **Information management infrastructure services**: to provide, integrate and manage common IM infrastructure facilities and services.

2. DEMONSTRATION AND DISCUSSION OF ACTUAL PERFORMANCE

Support to Operations

1993-94 - Elements of Canadian Forces Communications Command namely 79 Communications Regiment, provided strategic extension and restoration of communications to deployed forces operating in Croatia, Bosnia-Herzegovina and Somalia.

1994-95 - Personnel from 79 Communications Regiment provided strategic extension and restoration of communications to deployed forces operating in Uganda, Rwanda, Haiti, and the former republic of Yugoslavia.

1995-96 - The deployment of Communications and Information Management personnel overseas, along with major improvements in the capability to support United Nations peacekeeping operations with J6 services and satellite telecommunications were major activities this year.

Information Management Strategic Direction

1993-94 - The first draft of the Communications Reserve Development Plan was issued outlining Communications Reserve unit size, responsibilities and tasks.

1994-95 - The first review of all departmental IM projects was carried out in November 1994, resulting in several projects being amalgamated or deleted from the Defence Services Program. Also, an Information Management Plan (IMP) providing IM vision, strategic guidance, and IT investment guidelines was promulgated, while a global IM training concept with IM skills was also developed.

1995-96 - The conduct of a comprehensive analysis of IM projects and the formulation of recommendations to improve the project approval process were accomplished, along with the promulgation of significant elements of the essential information environment-shaping instruments, such as a new IM Policy Directive, the Information Technology Architecture Design Manual and the security architecture framework. Also an in-depth review was completed of the Defence Information Services Organization (DISO's) portion of the capital equipment program and the reshaping of projects to effect savings, and gain efficiency and effectiveness. The Defence Message Handling System (DMHS) and the Supplementary Radio System (SRS) Remoting projects were advanced for approval, and the development of a Command and Control Information System (C2IS) interoperability framework and the launching of a C2IS prototype were initiated.

Information Resource Management

1993-94 - The Communications Reserve Management Information System (CRMIS) was developed.

1994-95 - Information Holdings and IT policies were contained in several different publications. Work was undertaken during this fiscal year to harmonise and review all of these policies and integrate them into one Information Policy Manual. Significant contributions were made in the maintenance of more than 66 Information Management Systems to the clients' satisfaction despite doing more work with less personnel.

1995-96 - The completion of several life cycle management studies and the formulation of extensive recommendations for regrouping the electronics and engineering maintenance component of the Department's Materiel Group under DISO, which should result in major improvements to IM life-cycle-support, were accomplished.

Information Management Infrastructure Services

1993-94 - Canadian Forces Communication Command continued to operate and maintain the strategic communications systems for the Canadian Forces, enhancing operational efficiencies with equipment upgrades, procedural changes and circuit reconfiguration. The Defence Integrated Service Digital Network migrated 1,900 circuits over 80 nodes with the establishment of digital access at more than 40 locations outside the National Capital Region. Also a Circuit Operational Evaluation, where all circuits were reviewed to achieve annual savings of $310K, was completed.

The installation of Command Computer Aided Design and Drafting work stations at Communications Group Headquarters at Trenton, Winnipeg, and CFS Leitrim was completed, along with the provision of an automated Cable Management System for the NCR. The installation of Packet Assembler/Disassembles (PADS) to support distributed data bases, client server facilities and quick data transfer between Communications Groups and CFCC HQ were provided, along with the installation of a Leased Facility Financial Information System and a DND-controlled real-time network management capability.

1994-95 - ITSEC services were provided throughout the year in support of all DND/CF systems requiring this service, as was Frequency Spectrum Management Services to DND/CF units within Canada and abroad. The insertion of IT in several areas resulted in significant Personnel, operations and maintenance savings in the Department.

1995-96 - The initiation of data centre consolidations and major streamlining of the Strategic Message Switching System started to allow the downsizing of the operating arm of DISO while maintaining capability and achieving efficiency gains.

3. SECTOR AND CHANGE MANAGEMENT ISSUES

A couple of sector management issues have already been brought forth in the performance results expectations section. These are both the interoperability and co-developed infrastructure issues. The requirement for interoperability across the department is paramount for maximum benefits to be accrued from a common infrastructure, but this concept must be sold to DISO's clients when it conflicts with attainment of their objectives. In addition, reality dictates that no single entity can acquire the resources necessary to provide the full capability. A difference in perspectives can introduce severe limitations to the enterprise capability.

4. COMPARATIVE FINANCIAL PERFORMANCE

Figure 26: Business Line/Activity Financial Performance

(thousands of dollars)

	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Communications and Information Management				
Operating Expenditures				
Personnel	212,072	245,299	222,504	228,278
Operations and Maintenance	90,099	74,049	80,803	104,769
Operating Requirements	302,171	319,348	303,307	333,047
Capital	136,120	127,561	99,997	109,730
Total Requirement	438,291	446,909	403,304	442,777
Less: Revenue credited to the Vote	3,412	3,480	3,769	2,881
	434,879	443,429	399,535	439,896

5. IMPACT ON FUTURE PLANS

The results of DISO's Business Line/Activity will impact heavily on the development of departmental business planning. The common infrastructure and services, including departmental data warehousing are essential. Client business plans are based on this capability being available, and any delay would seriously hamper achievement of those plans.

Critical success factors and possible performance measures have been identified against each of DISO's strategic objectives. These indicators are not yet fully developed or exhaustive. However, a sample of the framework developed so far is offered here after:

Strategic Objective	Critical Success Factor	Performance Measure
Provide strategic IM leadership progressing Dept towards IIE, making available correct IM tools	• Market DISO vision • Develop strategic direction • Develop integrated IM process	• compliance to Stds/Procedures • availability of Stds/Procedures • complete business models
Provide quality, efficient & effective IM tools to clients on time, utilizing dynamic partnerships built on good comms	• Provide Common IM Tools (including services) • Products meet client needs • Client service orientation • Timely delivery of products	• availability & usage metrics (end to end) • client survey & usage metrics • compliments and complaints • metrics on outstanding actions
Increase DISO's efficiency in delivering IM products, services and support responsibly	• Optimize use of resources • Optimize organization for role • Maximize process efficiency	• cost per unit of output/ benchmark • meet reduction targets • time to market/cost of delays
Create rewarding, productive work environment of shared core values in understood framework	• Focus leadership/share vision • Empower, motivate work force • Work force reflects competency	• employee rating / environment metrics metrics on retention/rotation • skill set profile (ideal vs actual)

C.6 SUPPORT TO THE PERSONNEL FUNCTION

1. RESULTS EXPECTATIONS

The Personnel Group expected to achieve the following:

- provide recruitment, individual training, personnel management and personnel services for all Canadian Forces personnel;
- provide specialized training and educational institutions necessary to support the Canadian Forces;
- provide personnel management functions and personnel services for all civilian personnel with the Department;
- provide medical and dental services for all members of the Canadian Forces, and for dependents of military personnel and selected Departmental civilians located outside of Canada; and
- oversee personnel allocations required to support military training and major capital project management requirements.

2. DISCUSSION OF PERFORMANCE

During 1995-96, re-engineering and renewal initiatives resulted in major changes to key Personnel Management and Support processes which included:

- Linking key personnel processes to Strategic Direction;
- Re-engineering activities which resulted in devolved authority and accountability in selected areas as well as establishing a new way of doing business;
- Proposed changes to personnel career management;
- Implemented alternative ways to deliver personnel services - Canadian Forces Personnel Support Agency (CFPSA) and Canadian Forces Housing Agency (CFHA);
- Increased focus on operations in the redesign of Health Services and developing Alternative Service Delivery options for in-garrison health care requirements; and
- Separating policy and planning from service delivery.

3. COMPARATIVE FINANCIAL PERFORMANCE

Figure 27: Business Line/Activity Financial Performance

(thousands of dollars)	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Support to the Personnel Function				
Operating Expenditures				
Personnel	778,114	994,400	631,342	795,135
Operations and Maintenance	215,503	185,261	158,940	216,928
Operating Requirements	993,617	1,179,661	790,282	1,012,063
Capital	55,748	58,985	80,508	73,629
Grants and Contributions	24,104	17,391	23,274	19,137
Total Requirement	1,073,469	1,256,037	894,064	1,104,829
Less: Revenue credited to the Vote	28,483	27,195	23,532	18,257
	1,044,986	1,228,842	870,532	1,086,572

C.7 MATERIEL INFRASTRUCTURE AND ENVIRONMENT SUPPORT

A. Materiel

1. RESULTS EXPECTATION

The Materiel Group's reengineering and renewal efforts were expected to achieve the following:

- an increase in quality and responsiveness of materiel and acquisition support services to the Canadian Forces and the Department, facilitated by the development and implementation of agreements with service recipients;
- a reduction in the overall number of specialities and expertise required in order to focus on the Group's core competencies;
- clearer lines of authority and responsibility through defined management frameworks;
- a substantial reduction in the cost of providing the services to meet mandated reductions;
- improved visibility into the costs of the services by allocating costs to processes, outputs and service recipients; and
- increased collaborative relationships with industry, other Government departments and international partners

2. DEMONSTRATION AND DISCUSSION OF ACTUAL PERFORMANCE

The severe constraints in available resources have strained the Group's ability to sustain its level of service. Nothwithstanding, the Materiel Group has accomplished its stated mission and provided timely, quality, and cost effective materiel support to the Canadian Forces and the Department,under the capital acquisition, national procurement,and research and development programs . The following are a few examples of the achievements:

- project management for 206 capital equipment projects including 23 major crown projects;
- procurement and financial support to 56 capital information management projects;
- operations and maintenance support to all existing equipment;
- 33 ongoing research & development projects in 10 technology areas; and
- materiel and transportation management support to all Canadian Forces needs at home and abroad in ten UN Operations an one NATO operation.

In addition, work is underway to determine the core competencies and skill requirements of the future organization and to energize and motivate the workforce. High level management frameworks have been developed and work is continuing to further define them.

The Materiel Group has contributed to Departmental reductions by downsizing 33% since 1 April 94. To further improve our efficiency, cost visibility pilot projects have been undertaken in two areas of the Group with planned implementation across the Group in the current and future years based on the lessons learned during the pilot projects. A first attempt was made to identify planned costs to processes, outputs and service recipients and these efforts will continue in the current and future years with the assistance of automation.

The Materiel Group is focussing their efforts on the collaborative relationships with industry, other Government departments and international partners that provide added value to the Canadian Forces and the Department and which may also further national objectives.

3. SECTORAL AND CHANGE MANAGEMENT ISSUES

Last year the Materiel Group witnessed significant organizational changes. The Assistant Deputy Minister (Infrastructure and Environment) organization moved from the Materiel Group and became a separate Group reporting directly to the Deputy Minister and the Chief of the Defence Staff. The Assistant Deputy Minister's (Equipment Program Management) organization was disbanded, the five Equipment Program Management Divisions thus reported directly to the Assistant Deputy Minister (Materiel), eliminating one level of management.

Subsequently, two of the Divisions merged to further streamline the organization.

While in real terms the Materiel Group's workload has diminished somewhat since 1 April 1994, the pace of resource reduction has been much faster as the Group acted to achieve the reduction targets set for it. The resulting situation has placed the Group's workforce under extraordinary pressure - which continues to increase - as it simultaneously strives to:

- meet the requirements of the Canadian Forces and the Department; and
- execute a comprehensive renewal program.

4. IMPACT ON FUTURE PLANS

Reductions to Departmental resources will require the Materiel Group to closely consult with the recipients of the services to ensure that the effort is focussed on the highest priorities. The rate at which resources are being reduced will have to be examined to ensure that the reengineered processes and enablers can be implemented before the resources are reduced to a point where the required service levels cannot be met.

For each strategic objective, critical success factors, performance measures and performance indicators will be developed to measure the degree to which the objective is achieved and to focus the efforts of the organization. This will enable to Group to provide improved performance reporting in future years.

B. Infrastructure

1. RESULTS EXPECTATIONS

The Infrastructure and Environmental Renewal Project (IER) was expected to achieve the following:

- To contribute to the departmental aim to reduce the size of HQ staff by 50%;
- To redefine the roles of all personnel involved in the infrastructure activity;
- To streamline approval processes; and
- To provide advise on infrastructure requirements and real property management.

2. DEMONSTRATION AND DISCUSSION OF ACTUAL PERFORMANCE

The Infrastructure pre-MCCRT organization consisted of 268 positions. The IER team identified 85 positions to be deleted by 1999. So far, 61 positions have been deleted from the establishment.

The process re-engineering and reorganization of Infrastructure Group is still ongoing.

The approval process for replacement construction projects has been reduced from up to to eight years to two years or less.

The ownership of the following bases and sites have been transferred to others: CFBs Cornwallis and Penhold and the sites of CFSS, LETE and Carp. The transfer of the following bases and sites has been approved by TB and is ongoing: CFB Chatham and the sites of St-Hubert, Government Pointe at Shelburne and the lower site at Mill Cove.

3. SECTORAL AND CHANGE MANAGEMENT ISSUES

The Infrastructure Group has reorganized itself under the IER initiative. Director General Nuclear Safety (DGNS) was added to the Infrastructure Group in 1996-97 and responsibilities for Aboriginal Affairs will be added to Infrastructure portfolio in early 1997. Continuous improvement is expected to take place in the next year.

4. IMPACT ON FUTURE PLANS

Reductions to departmental resources will require all to properly prioritize infrastructure requirements and make wise investment decisions. The amount of projects to be managed by the group on behalf of the other activities will determine the role of project delivery for Infrastructure.

The ongoing re-engineering project will determine all processes involved in the activity of infrastructure in DND and the roles of those still involved.

The performance measurement system currently being developed will be critical to the Infrastructure Group role of corporate asset management advisor and assessor of the performance standards of infrastructure in DND.

C. Environmental Protection and Stewardship

Canadians want to live in a healthy environment now, and want to safeguard the health of the environment for coming generations. They look to the federal government for environmental leadership. As a result, the Government of Canada has pledged to "green" its own operations, to be accountable for its management of the public environmental trust, and to be a leader in environmental protection and sustainable development. Environmental laws such as the *Canadian Environmental Protection Act (CEPA)*, the *Canadian Environmental Assessment Act (CEAA)* and the pollution prevention portions of the *Fisheries Act* demonstrate this commitment.

The potential for the Department of National Defence and the Canadian Forces (DND/CF) to affect the environment is considerable. Military operations and exercises take place across the country; fuels are used to power some 30,000 vehicles (including aircraft and ships); hazardous waste is generated; energy is consumed to operate bases and equipment in approximately 10,000 facilities (excluding married quarters); and more than 2,000,000 hectares of owned and leased land, in more than 1700 different locations, are administered. Some 125,000 military and civilian personnel are employed by National Defence. It is widely recognized by those personnel that constant environmental vigilance is required, and that every precaution must be taken to avoid environmental incidents.

Consequently, the potential for impact presents DND/CF with many opportunities to protect the environment with which it has been entrusted. DND/CF has proven to the Canadian public that it takes its role as environmental steward very seriously. National Defence and the Canadian Forces adhere fully to the principles of sustainable development and to the spirit of environmental protection laws. We aim, in the course of our daily operations, to conserve both non-renewable and renewable resources, while using them efficiently and effectively.

1. RESULTS EXPECTATIONS

The ultimate goal of DND/CF environmental activities is to integrate them into daily activities, simply as the way we do business. Over the years, many environmental activities have been so integrated. For those initiatives which had not been budgeted for or consolidated into daily activities, beginning in 1992-93, DND/CF established a corporate account which provided funding for environmental initiatives, known as the Incremental Environmental Program (IEP). It was intended that the IEP would fund one-time, non-recurring expenditures such as site clean-ups, and that, in time, environmental activities would be absorbed into regular Operating and Maintenance budgets of managers.

Although the National Defence and Canadian Forces policy on the environment was issued in 1992, specific guidance on environmental objectives was not issued until 1995-96. That guidance has been refined each year since that time. Therefore, much environmental activity which has taken place since the policy was issued has been directed by the funding criteria established for the IEP. Since its inception in 1992-93, the IEP consisted of several categories of projects submitted yearly by elements of the Department and the Canadian Forces. The program categories included:

- national initiatives;
- fuel storage replacement program;
- training and communications;

- hazardous materiel (hazmat) management
- site remediation;
- pollution prevention;
- environmental monitoring and investigations;
- baseline studies and assessment;
- ozone-depleting substances; and
- unique requirements.

Results expected were dependant upon the projects approved for funding under the IEP. A unique feature of the IEP is that, in recognition of the fact that environmental issues are very volatile, flexibility has been built in to allow funds for approved projects to be reallocated to projects of a higher priority that demand immediate attention. In acknowledgment of the fact that limited resources dictate that not all activities can be implemented immediately, a set of four prioritization criteria was developed to assist in determining the relative priority of undertaking environmental activities. The criteria are:

- risk to human health, either direct or indirect;
- compliance with legislation and regulations;
- compliance with government policy and risk to the environment; and
- restoration/enhancement of the environment.

2. ACTUAL PERFORMANCE

National Defence's policy includes a commitment to environmentally-sustainable operations — the obligation to protect, and employ wisely, the land and resources used to carry out day-to-day operations from unmitigable damage. Pro-active measures have been taken to develop sustainable operational practices, capable of meeting current needs without sacrificing future potential use. Environmental protection and stewardship within the DND/CF encompass a wide range of activities. They include the following:

Environmental assessments. Environmental Assessments (EAs) are one of the Department's cornerstones for achieving sustainable operations. They are conducted before projects and activities are approved or undertaken, as required by the *Canadian Environmental Assessment Act* and departmental policy. While many of the EAs are conducted for compliance reasons, others are carried out because departmental procedures have integrated the use of environmental assessments in the planning process for projects and activities.

Decommissioning. When a site is decommissioned or downsized, it is assessed for environmental concerns. Clean-up, if required, is carried out according to standards in line with the past use of the site. When ownership is transferred, the site is in sound environmental condition.

Clean-up Activities. The major contamination problem facing DND/CF is that of hydrocarbon contamination on bases. A newly-released Contaminated Site Remediation Framework and Database System now provides DND/CF with an effective means of dealing with known contaminated sites. This allows National Defence to establish clean-up priorities based on a thorough review and testing of the site indicating the scope of the contamination, and the degree of risk it poses. This information becomes the basis for choosing the appropriate remediation technology options for each contaminated site in a timely manner, and for a more accurate estimate of clean-up costs.

Fuel storage tanks. Older and leaking storage tank systems containing petroleum, oil or lubricants have been the main source of present contamination on bases. In compliance with *CEPA s* technical guidelines and timetables, these storage tank systems have mostly been replaced by more secure tanks equipped with monitoring devices. Each base is required to keep an updated tank registry database, and to provide an annual update to the national tank registry in accordance with *CEPA* regulations.

Special clean-up projects. When the nature and the extent of the contamination are such that remediation will lead to complex management and technological challenges, the costly remediation is treated as a special clean-up project. Contaminated sites have resulted, for the most part, from harmful and negligent practices from the past when environmental consciousness was markedly different. This is the case for abandoned military sites such as those of the Distant Early Warning Line (DEW Line). The Longue Pointe site at CFB Montréal is another example of a special clean-up project.

- ***The DEW Line Clean-up:*** The most significant standalone remediation project is that of the clean-up of 21 National Defence DEW Line sites in Canada's Arctic. After several years of careful planning, and consultations/negotiations with the local populations, the project was approved in January 1996. It will be phased-out over 10 years and is expected to cost $242 million.

- ***Lead decontamination at the Longue Pointe Garrison, CFB Montréal:*** It is estimated that 115,000 tonnes of soil were contaminated with lead in the 1970s by two battery-recycling and smelting industries, now defunct, operating on DND and adjacent land. Innovative Canadian environmental technology is being used in the Longue Pointe clean-up project in the first full-scale demonstration of its kind in North America. The clean-up contract, valued at $26.4 million, is 65 per cent completed.

Waste Reduction. DND/CF is determined to meet the challenge of reducing solid and hazardous waste by one half by year 2000 from 1989-90 amounts. Incinerators are being replaced with shredders and/or disintegrators to discourage the practice of burning classified waste. A generic waste reduction manual, based on the results of five separate waste characterization studies, or audits, will guide bases in completing their own waste reduction plans.

Toxic Substances. DND/CF is participating in Environment Canada's voluntary Accelerated Reduction/Elimination of Toxics (ARET) Programme. Thirty-five ARET substances were found in nearly one thousand products used in the Department. National Defence is committed to reduce by 90 per cent the use of products containing bioaccumulative toxic substances identified under the ARET programme by the year 2000. A review is underway to find more environmentally responsible alternatives.

Destruction and Phase out of PCBs. Most of the Polychlorinated Biphenyls (PCB) wastes previously held in secure storage have been destroyed. In 1995-96, 400 tonnes of an inventory of 440 tonnes were destroyed, and in 1996-97, the inventory is expected to be further reduced to six tonnes. On-line transformers and light ballasts containing PCB will be identified and inventoried by the end of 1998. As this material is being replaced or upgraded, the PCB waste is stored and collected annually for safe disposal.

Ozone Depleting Substances (ODS). National Defence is responding to the requirements of the Montréal Protocol aimed at decreasing the use of ozone depleting substances such as Halon and Freon. Air-conditioning and refrigeration systems containing Freon are being phased out. Fire suppressant systems which contain Halon are being removed from DND/CF buildings. The Halon is recovered and safely stored for reuse only when it is essential and critical to the mission such as in combat vehicles, ships and aircraft.

Building Energy. In the past 15 years, National Defence has reduced the energy used in its facilities by 30 percent. For the most part, this was achieved through effective maintenance, adjustment of controls, avoidance of waste, making existing facilities more energy efficient, and ensuring that new facilities are more efficient. Conservation efforts are still being pursued. An Energy Performance Contract, with large savings of both energy and financial resources expected, is running its course at CFB Halifax. A number of other bases are at different stages of studies and negotiations to enter such contracts.

Transportation Energy. Over the last 10 years, consumption of fuels used to power our sea, land and air fleets has decreased noticeably. This is due to such measures as use of smaller vehicles where appropriate, gradual conversion from gasoline to diesel power in the commercial fleet, use of simulators for a significant portion of training, and sustained efforts to increase efficiency and reduce waste. Where cost effective and operationally feasible, alternative fuel will be used in all automobiles, passenger vans and light trucks by the year 2004.

Water. At National Defence Headquarters in Ottawa, consumption of water was reduced by 50 per cent over three years, saving about $10,000 a month. A number of water-saving initiatives are underway nationally to reach the goal of reducing the annual water consumption by 20 per cent by year 2001 from 1989-90 levels.

Land. Responsible for more than 2,000,000 hectares of owned or leased land (the largest amount of administered land in Canada), DND/CF uses approximately half for the active military training of its troops. To ensure that military training is carried out in a sustainable manner, the Canadian Forces have adopted the Manoeuvre Area Planning System which integrates training needs, environmental protection and rehabilitation and natural resources management.

Forests. Approximately one half of National Defence land is forested. With the assistance of the Canadian Forest Service, DND/CF is actively managing its forests to improve their overall health, while providing environmental and economic benefits to local communities. Applying sustainable forest management principles will ensure that forests will continue to thrive into the future.

Wildlife. National Defence land provides habitat for a great diversity of wildlife. In many cases, rare or endangered species of birds, mammals, reptiles and plants no longer found in the surrounding region due to loss of habitat, are protected and growing on DND/CF lands. Home to one of the largest expanses of native Mixed Grass Prairie remaining in Canada, the *CFB Suffield National Wildlife Area* is an example of National Defence's commitment to good environmental stewardship.

Pesticide reduction. In keeping with its Integrated Pest Management Programme (IPM), DND/CF aims to reduce by 50 per cent the use of pesticides, herbicides and fertilizers by the year 2001 from base-year 1989-90 levels, as well as reducing associated costs. Low maintenance grounds designs, and mechanical and biological control of pests are used. National Defence's comprehensive eight-volume IPM manual is now available on CD ROM. It promotes techniques for controlling pests and ensures consistency and compliance with relevant laws, regulations, policies and procedures.

Environmental emergency response. DND/CF is committed to provide assistance in environmental emergencies to civil agencies and the local private sector. Upon request from the Lead Agency tasked with responding to the environmental emergency, the CF will respond to immediate needs such as equipment, transportation and communications or other services to the public. Each CF base has the trained personnel

and the appropriate equipment needed to respond to environmental emergencies that may occur as a result of their own activities, and therefore that equipment and those skills are available to respond when so requested.

Environmental surveillance. The Canadian Forces also conduct environmental surveillance operations, monitoring Canadian territory for causes and effects of pollution. During patrol, exercise and training activities over much of Canada, the CF gathers valuable data for use by scientists involved in environmental research.

Environmental training. An extensive training project has been established to ensure that green considerations become second nature to decision-makers and operators. Environmental training is offered to unit environment officers; to base and command environment officers as well as to senior managers. Also, the Training and Education for Environmental Stewardship (TrEES) initiative calls for environmental considerations to be integrated into all civilian and military occupational training.

Environmental awareness. Defence personnel are subject to timely environmental awareness activities and publications. The army, navy and air force are showing their respective environmental awareness videos to their personnel. Pertinent educational activities are organized to mark specific environmental days which are observed throughout National Defence. Environmental responsibility and personal liability were explained clearly in a pamphlet distributed to each civilian employee and military member. The "how" and "why" of Environmental Assessments were described to those personnel required to conduct them. *The Commander's Guide on Environmental Protection*, a handy source of information on what commanders need to know to protect the environment, is available to military officers who assume a position of commander.

Pollution Prevention. By greening day-to-day operations and integrating environmental considerations into project planning, personnel of DND/CF are clearly making pollution prevention their main environmental protection goal, thus shifting from a position of pollution control to one of pollution prevention.

International Co-operation. National Defence co-operates with other NATO nations and with the former Warsaw Pact Nations in all areas of Defence environmental activities. Canada is considered one of the leaders in environmental protection in Defence activities in the Western World.

Network of trained Environmental Officers (EnvOs). Trained full-time EnvOs are now in place throughout DND/CF, providing advice to their respective commands, areas or bases. Also, most units have appointed Unit Environmental Officers with part-time, secondary duties.

The Maritime Environmental Protection Plan (MEPP). The navy is implementing the MEPP to upgrade waste and fuel handling systems aboard ships in order to meet Marine Pollution Convention (MARPOL) standards.

CFB 2001 Green Base. This project supports a demonstration initiative at Halifax, Shilo, Winnipeg and Borden. These four bases focus on sustainable operations through projects in energy and water conservation, the management of natural resources, waste reduction, green office practices and environmental technologies. Lessons learned are shared with other bases to achieve the goal of operating "green" bases in the 21st century.

Research and Development. Defence Research Establishments provide valuable scientific and technological assistance to the CF in areas such as alternative power sources, communications, bioremediation, sensor technology and protection from nuclear radiation and chemical agents.

Noise Exposure Forecasts. Forecasts are produced for military airfields, helicopter bases, small arms shooting ranges and impact noise areas in Canada to indicate the level of noise to which nearby communities may be exposed. In addition, land use around military airfields is controlled by zoning regulations under the *Aeronautics Act* to avoid possible hazards to aircraft movements. In conjunction with some NATO countries, the Department is modernizing its Noise Exposure Forecast Program both for military and civilian uses by adding topography and atmospheric effects.

Low-Level Flying Training Activities. Low-level training is conducted from Goose Bay, Labrador by various air forces in an area the size of England. A comprehensive mitigation programme is in place to protect sensitive human and wildlife locations on the ground. In co-operation with wildlife agencies from Newfoundland and Québec, the programme is reassessed every year. An independent Institute, established in 1996, with members from aboriginal groups/communities, will conduct research into the ongoing effects of low-level flying, and will assist in defining the required mitigation efforts. Also, the Institute will perform a valuable role in public education on training activities.

Defence Environmental Advisory Committee (DEAC). Established in 1992 by the Minister of National Defence, DEAC advises the Minister on the impact of DND/CF activities and operations on the environment. Its members are drawn from environmental agencies, industry and academia. DEAC presented its second report to the Minister in May 1996.

3. SECTORAL CHANGE/MANAGEMENT ISSUES

Originally, the life of the Incremental Environmental Program (IEP) was expected to be at least ten to fifteen years and was to have covered most identified multi-year projects. It is now expected that the funding program itself will be phased out over a five-year period, beginning with 1997-98, to be replaced by specific designation of environmental projects in business plans. This will have the effect of transferring the accountability for results from corporate management to local managers.

The development of a risk management approach to dealing with contaminated sites has meant a much more systematic method of ensuring that scarce financial resources are expended judiciously. Rather than remediating contamination at the first sign, time is taken to determine whether the contamination is migrating or is likely to pose a risk to human health. For those sites where immediate attention is not required, a rigorous monitoring program has been implemented, ensuring that expensive remediation will be embarked upon only in cases where there is no choice.

4. COMPARATIVE FINANCIAL DATA

Funds expended under the IEP for the period of 1993-94 to 1995-96, broken down by IEP category are shown at Figure 28.

Figure 28: Expenditures under the Incremental Environment Program, 1993-94 to 1995-96

Incremental Environment Program Expenditures ($ million)			
Category	**1993-94**	**1994-95**	**1995-96**
National Initiatives	0.4	1.7	6.5
Fuel Storage Replacement Program	8.5	5.0	4.7
Training and Communications[1]	1.8	1.3	1.5
Hazmat Management	1.7	1.7	0.4
Site Remediation	13.1	14.9	6.7
Pollution Prevention	1.5	4.4	3.4
Environmental Monitoring and Investigations	5.8	2.5	0.6
Baseline Studies and Assessment	1.0	0.6	0.4
Ozone-depleting Substances	1.1	2.0	2.3
Unique Requirements[2]	0.8	3.9	5.5
Longue Pointe Decontamination	0.2	3.3	10.4
Decommissioning[3]	3.4	3.3	3.7
Other	0.0	0.2	0.0
Total	**39.3**	**44.8**	**46.1**

[1]Includes the Training and Education for Environmental Stewardship (TrEES) project

[2]Includes projects such as the environmental program at the Proof and Engineering Test Establishment (PETE) at Nicolet, QC, and POL remediation at CFB Goose Bay, Labrador

[3]Does not include base closures associated with reductions arising from Budget '94 and Budget '95

5. IMPACT ON FUTURE PLANS

DND/CF's move toward operating budgets and business planning presents an ideal opportunity for line managers to integrate environmental activities into their existing operations. To that end, Environmental Protection and Stewardship has been recognized as a common, mandated program which is to be integrated into all levels of business plans. IEP funding will be limited to remediating contamination which occurred prior to 1992 (legacy issues) and special projects (e.g., the Halon replacement program and the Training and Education for Environmental Stewardship (TrEES) initiative). All other environmental projects are expected to be funded through the business planning process. Major standalone projects, or legacy issues, such as the clean-up of the Distant Early Warning Line (DEW Line), will be budgeted for on an exception basis.

Recent amendments to the *Auditor General Act* require the Department of National Defence to prepare a Sustainable Development Strategy, and to table it in Parliament by December 1997. That strategy will outline concrete goals and action plans for integrating sustainable development into departmental policies, programs and operations. The objectives cited below are expected to form the nucleus for those goals and action plans. The strategy will provide benchmarks against which progress will be measured, and, in keeping with Government direction, we will report annually thereafter on progress toward sustainable development in Part III of the Main Estimates. The Commissioner of the Environment and Sustainable Development, who has standing as a Deputy Auditor General, will monitor the Department's progress in achieving the stated objectives.

C.7 MATERIEL, INFRASTRUCTURE AND ENVIRONMENT SUPPORT (continued)

D. Comparative Financial Performance

Figure 29: Business Line/Activity Financial Performance

(thousands of dollars)

	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Materiel, Infrastructure and Environment Support				
Operating Expenditures				
Personnel	619,037	629,786	540,389	444,406
Operations and Maintenance	359,306	311,701	314,721	315,900
Operating Requirements	978,343	941,487	855,110	760,306
Capital	185,037	255,154	148,222	174,383
Total Requirement	1,163,380	1,196,641	1,003,332	934,689
Less: Revenue credited to the Vote	5,109	5,885	6,733	4,758
	1,158,271	1,190,756	996,599	929,931

C.8 DEPARTMENT/FORCES EXECUTIVE

A. Management of the Defence Services Program

1. RESULTS EXPECTATIONS

To manage the defence Services program

2. DEMONSTRATION AND DISCUSSION OF ACTUAL PERFORMANCE

Internal Business Planning process has been successfully implemented and work is being done to extend it downward to the lower levels of management accountable to them. The depth of the business planning system varies from one organization to the next, but the difficulty of synchronizing multiple levels of business plan makes it unlikely that full implementation of the system at all levels of management will be achieved before 1998-99. At present, the department is just beginning to document what is still an evolving system. Current plans are to have documentation for the Defence Management System circulated during 1997-98.

The development of an effective performance measurement system is much more difficult than anticipated, but work is underway to allow the individual Business Lines/Activities to start internal performance reporting during 1997-98. Department-level performance reporting, which draws upon the individual systems for key inputs, is in a transitory phase as a result of the requirement to map capability based performance measurements to the strategic objectives set by the department. The iterative nature of this transition phase will not allow the envisaged new performance measurement system to be fully operational until 1998-99.

3. SECTORAL AND CHANGE MANAGEMENT ISSUES

The Management Command and Control Renewal Team (MCCRT) has a mandate to identify and facilitate resolution of common change management issues. These are generally related to the areas of human resources, information management, National Capital Region accommodation, communications and culture. This mandate is expected to remain focused on the common issues for the remainder of the MCCRT life -- to July 1997. After that, residual responsibilities will be stopped, devolved to the matrix, or passed on to the CMRS follow-on organization. While the main goal of MCCRT has been to find ways to work more effectively overall, a necessary focus has been to reduce the portion of Departmental resources assigned to headquarters. The target set by Defence Management Committee of 50% reduction by 1999 of resources in those headquarters outside base and wing fences remains valid. About 22% reductions have been achieved by October 1996 and this percentage is expected to rise to 33% by September 1997.

4. FUTURE PLANS FOR PERFORMANCE REPORTING

Performance measurement will become an integral part of the new strategic management framework to strengthen accountability for resource decisions and make risk more manageable within the DSP. The performance measurement system will be developed to satisfy the following objectives: initiating corrective action to activities while still in-progress, guiding the redistribution of resources and providing support to departmental decision-making. Measured performance and reporting of actual achievement will be made, along with policy and capability requirements, a major input to the development of strategic direction.

B. Management of the Defence Policy

1. RESULTS EXPECTATIONS

To formulate and manage all aspects of defence policy.

In 1995-96, the Policy Group's work was centred on:

- strategic monitoring and analysis;
- provision of defence policy advice;
- support to senior management; and
- management of defence policy outreach.

2. DEMONSTRATION AND DISCUSSION OF ACTUAL PERFORMANCE

Measurement of the Policy Group's performance remains largely subjective, because the quality of advice is rarely quantified. Ultimately, the only tangible measure of success may well be the degree of satisfaction or "comfort level", of senior management to when advice is given and who have to base their decisions on it. The ability of DND to adapt the broad parameters of defence policy to shifting circumstances suggests that defence policy advice and support continue to be satisfactory.

3. SECTORAL AND CHANGE MANAGEMENT ISSUES

The ongoing program to review and, as required, rationalize mandates and responsibilities within the Group will continue, and every effort will be made to ensure that this process does not adversely affect either the quality of the support or the scope of the analysis provided. Selective use of contracts may be needed to provide additional expertise, or to cater for special analytical requirements.

4. IMPACT ON FUTURE PLANS

The relevance of current defence policy will continue to be monitored and the Policy Group will be prepared to respond should a change of government priorities or international circumstances, or major issues arising from the implementation -- or lack of implementation -- of current policy lead to a political decision to update or change defence policy.

C. Provision of Review Services

1. RESULTS EXPECTATIONS

To provide review services comprising internal audit and program evaluation.

2. DISCUSSION OF ACTUAL PERFORMANCE

A performance management framework is under development for CRS which will be based on the following three "pillars":

- productivity,
- client satisfaction, and
- work environment.

The overall effectiveness of the CRS Branch is dependent upon these three pillars in approximately equal measure. Productivity measurement is linked directly to the CRS Internal Business Plan. Measurement of client satisfaction, including that of the DM/CDS, is linked to every individual review product. The measurement of the work environment is linked to individual productivity which ensures the achievement of the other two pillars.

Over the next several months, specific indicators and measurement techniques will be developed for each pillar. For example, the first three CRS capabilities discussed above will be the subject of measurement under the productivity pillar.

D. Provision of Legal Services

1. RESULTS EXPECTATIONS

To provide legal services, advice and training.

2. PLANS FOR FUTURE PERFORMANCE REPORTING

For each of the Judge Advocate General JAG objectives (key results), critical success factors, measurement areas, performance indicators and performance standards will be developed. Outlined below are the highlights of the JAG performance measurement system.

Military Justice System

Objective/Key Result

- a fair and efficient military justice system
- processes and procedures do not fail with respect to judicial scrutiny

Measurement Areas/Performance Indicators

- timeliness of JAG efforts to implement amendments to the National Defence Act or regulations because of court decisions;
- timeliness of courts martial;
- success of summary trial reform implementation; and,
- perception of the fairness and efficiency of the military justice system.

Legal Advice and Services

Objectives/Key Results

- accurate, timely legal advice and services to DND/CF clients
- rule of law applied throughout DND/CF day-to-day activities

Measurement Areas/Performance Indicators

- quality of legal advice and services based on:
- initial contact/direction;
- usefulness;

- timeliness;
- clarity;
- thoroughness; and,
- reliability.
- timeliness of implementation of required statutory or regulatory amendments..

International Humanitarian Law Training

Objectives/Key Results

- CF members are aware of, understand, and comply with their obligations pursuant to international humanitarian law

Measurement Areas/Performance Indicators

- compliance and respect of legal obligations by CF members on international missions

CF Operations

Objectives/Key Results

- accurate, timely legal advice and services to domestic and international military operations
- legal foundation is present for the proper deployment of troops both internationally and domestically

Measurement Areas/Performance Indicators

- mission success based on proper legal foundation
- quality of legal advice and services based on:
- timeliness;
- usefulness;
- knowledge of CF operations;
- knowledge of international law;
- clarity;
- thoroughness; and,
- reliability.

E. Comptrollership and Corporate Management

1. RESULTS EXPECTATIONS

The Finance and Corporate Services Group provided leadership in the comptrollership function, ensured cost effective financial services that met departmental, government and statutory requirements, and provided corporate management and support services to the Department and the Canadian Forces. This was accomplished by providing;

- Comptrollership Services - the development and dissemination of comptrollership principles and the provision of guidance and training in the area of comptrollership practices;
- Financial Management Services - provision of financial authorities, delegation, policy and support systems to ensure sound and ethical financial management within the Department;
- Accounting Systems/Decision Support - provision of financial/managerial accounting tools to allow analysis, advice and decision support for management decisions to include strategic financial planning;
- Centralized Financial Services - providing for Total Force (Regular and Reserve Force) pay and pension services, centralized accounts payable/receivable services and other related financial services;
- DND/CF Financial Operations - capability to provide financial support to departmental/CF operations to include costing, preparation of financial arrangements and the provision of advice and comptroller services;
- Corporate Support Services - continued support to NDHQ and other units within the NCR; and
- Corporate Management Services - the maintenance provision and promulgation of the Department's regulations, providing specified executive correspondence support and administering the Access to Information and Privacy Acts.

2. DEMONSTRATION AND DISCUSSION OF ACTUAL PERFORMANCE

The Finance and Corporate Services Group, through participation in the Treasury Board Reform of the Estimates initiative, provided enhancements to the departmental expenditure management system by improving and integrating the Level 1 and Level 0 Business Plan processes. This initiative improved strategic financial planning which has increased the cost- effectiveness of Defence spending and the devolution of authorities.

A broad range of initiatives was achieved by the Group which enhanced financial management practices and improved financial recovery policy and procedures in DND's dealings

with the UN, NATO and other Allies, other government departments and non-defence agencies and individuals. Significant revisions were made to revenue administration and the forecasting and rationalization of revenue assignment.

A project was created to re-engineer the Regular Force pay system and to modify and improve the Reserve Force pay system. Major improvements were made and future integration is planned between the CCPS and the Reserve Integrated Information Project(RIIP).

As part of the downsizing of NDHQ, an accommodation project called NDHQ 97 was initiated to decrease the number of buildings the department currently occupies and integrate the generic footprint to achieve long term savings and maximize the use of available space.

A pilot project at CFB Esquimalt was implemented with Canadian Forces Support Unit - Ottawa to re-engineer the processes of electronic invoicing. This was implemented department wide in Apr 96.

3. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

The Finance and Corporate Services Group has undergone a major reorganization and delayering of its management which has greatly increased the span of control to the Group Principal. In addition, the reduction targets of $5.7M in human resources were met this past year, and plans for additional reductions were aggressively initiated.

A thorough review of client needs, devolution of purchasing functions to clients and other technical services functions is underway. We remain committed to reducing resources by pursuing Employee Takeovers and Alternate Service Delivery initiatives within the Group.

4. IMPACT ON FUTURE PLANS

As the CF devotes a greater proportion of its resources to operational requirements and looks within the Department to find savings, there will be a greater need to review options such as alternate service delivery as well as decentralization of authority. Senior management continues to seek an appropriate balance between centralization and decentralization, between empowerment and accountability, and to create an appropriate accountability framework.

C.8 DEPARTMENT/FORCES EXECUTIVE

F. Comparative Financial Performance

Figure 30: Business Lines/Activities Financial Performance

(thousands of dollars)

	Actuals 1993-94	Actuals 1994-95	Main Estimates 1995-96	Actuals 1995-96
Department/Forces Executive				
Operating Expenditures				
Personnel	219,130	191,931	169,811	208,015
Operations and Maintenance	101,800	69,537	76,415	106,527
Operating Requirement	320,930	261,468	246,226	314,542
Capital	2 858	2 250	90 140	11 186
Grants & Contributions	192 576	192 397	174 673	194 966
Total Requirement	516,364	456,115	511,039	520,694
Less: Revenue credited to the Vote	12,624	12,134	15,135	17,920
	503,740	443,981	495,904	502,774

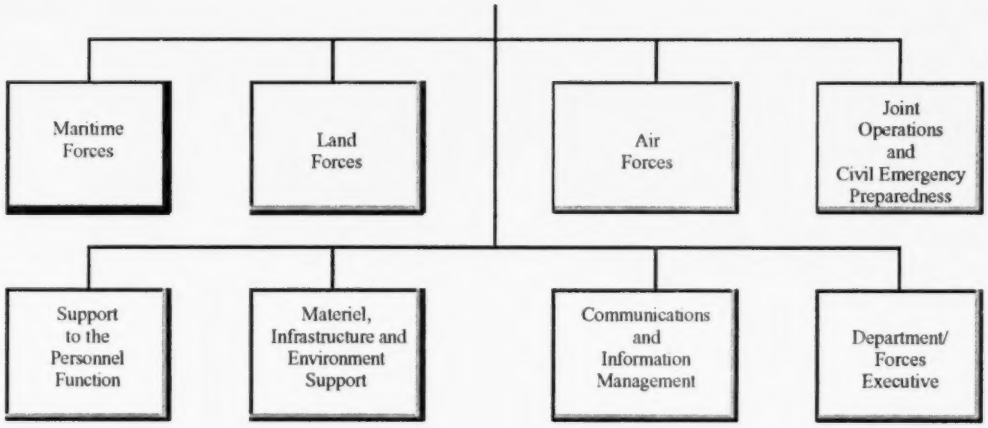
Section IV
Supplementary Information

A. Organization

1. ACTIVITY STRUCTURE

Figure 31:

Defence Services Program



3. RESOURCE REQUIREMENTS BY BRANCH AND BUSINESS LINE/ACTIVITY

Figure 33: Defence Services Program

(thousands of dollars)

Management Structure	Commanders and/or Group Principals	Centralized Accounts			**Total**
		ADM(Per)	ADM(Mat) and ADM(IE)	ADM(Fin CS)	
Expenditures by Spending Authority					
Military Pay/Allowances	302,894	2,954,602	----	----	3,257,496
Civilian Pay/Allowances	915,837	102,103	----	----	1,017,940
Operating Budgets	1,545,123	----	----	----	1,545,123
Research and Development	----	----	98,100	----	98,100
National Procurement*	----	----	1,379,907	----	1,379,907
Revenue	----	----	----	(389,878)	(389,878)
Capital	149,916	----	1,968,084	----	2,118,000
Transfer Payments	166,322	19,175	----	----	185,497
Statutory Costs	----	704,333	----	----	704,333
TOTAL	**3,080,092**	**3,780,213**	**3,446,091**	**(389,878)**	**9,916,518**

* Includes Ammunition and Sonobuoys

(thousands of dollars)

Activity Structure	Operating Budgets	Pay Allowances and EBP*	Materiel Support	Revenue	Net Total
Expenditures by Activity					
Maritime Forces	586,480	639,530	832,224	(24,094)	2,034,140
Land Forces	817,432	1,091,116	952,026	(157,947)	2,702,627
Air Forces	653,977	895,626	992,179	(156,596)	2,385,186
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	122,584	131,632	87,870	(3,983)	338,103
Communications and Information Management	105,349	158,531	143,360	(3,106)	404,134
Support to the Personnel Function	219,167	534,757	100,289	(20,444)	833,769
Materiel, Infrastructure and Environment Support	296,291	189,351	281,962	(4,845)	762,759
Department/Forces Executive	278,812	139,670	56,181	(18,863)	455,800
TOTAL	**3,080,092**	**3,780,213**	**3,446,091**	**(389,878)**	**9,916,518**

* EBP: contributions to Employee Benefit Plans

B. Personnel Requirements

1. PERSONNEL REQUIREMENTS BY BUSINESS LINE/ACTIVITY

Figure 34: Civilian Workforce (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Civilian - FTE						
Maritime Forces	6,288	5,534	6,323	5,338	4,762	4,759
Land Forces	6,169	6,950	6,416	4,499	3,729	3,721
Air Forces	5,797	4,819	4,854	3,497	2,735	2,703
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	1,127	1,003	1,110	1,451	1,308	1,306
Communications and Information Management	635	737	638	713	639	637
Support to Personnel Function	4,077	2,185	1,894	2,593	2,339	2,339
Materiel, Infrastucture and Environment Support	5,611	4,457	3,744	3,917	3,528	3,527
Department/Forces Executive	1,382	1,235	1,258	1,247	1,126	1,126
Civilian FTE	**31,086**	**26,920**	**26,237**	**23,255**	**20,166**	**20,118**

Figure 35: Military Workforce (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Military (Regular Force) - FTE						
Maritime Forces	11,278	10,284	10,835	10,985	10,543	10,304
Land Forces	21,797	23,515	24,034	22,135	23,174	22,619
Air Forces	20,124	16,124	16,434	15,830	15,237	14,040
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	1,838	1,968	2,083	1,690	1,967	1,908
Communications and Information Management	3,295	2,856	2,515	2,896	2,264	2,197
Support to Personnel Function	9,041	7,818	7,341	7,988	5,630	5,436
Materiel, Infrastucture and Environment Support	3,644	2,540	2,402	2,243	2,106	2,039
Department/Forces Executive	1,347	1,356	1,337	1,229	1,226	1,205
Military (Regular) - FTE	**72,364**	**66,461**	**66,981**	**64,996**	**62,147**	**59,748**

Figure 36: Details of Personnel Requirements -Combined Workforce (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Combined Workforce						
Maritime Forces	17,566	15,818	17,158	16,323	15,305	15,063
Land Forces	27,966	30,465	30,450	26,634	26,903	26,340
Air Forces	25,921	20,943	21,288	19,327	17,972	16,743
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	2,965	2,971	3,193	3,141	3,275	3,214
Communications and Information Management	3,930	3,593	3,153	3,609	2,903	2,834
Support to Personnel Function	13,118	10,004	9,235	10,581	7,969	7,775
Materiel, Infrastucture and Environment Support	9,255	6,997	6,146	6,160	5,634	5,566
Department/Forces Executive	2,729	2,591	2,595	2,476	2,352	2,331
Total FTE	**103,450**	**93,381**	**93,218**	**88,251**	**82,313**	**79,866**

2. SUMMARY BY PROFESSIONAL CATEGORY (CIVILIAN)

Figure 37: Civilian (FTEs)

	Actual 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
OIC Appointments [1]	1	1	1	1	1	1
Executive[2]	138	112	109	94	84	83
Scientific and Professional	2,018	1,758	1,717	1,510	1,317	1,314
Administrative and Foreign Services	3,042	2,668	2,589	2,848	1,999	1,995
Technical	2,831	2,488	2,431	2,066	1,864	1,860
Administrative Support other than Clerical	3,331	2,553	2,493	2,129	1,912	1,908
Clerical & Regulatory	5,541	4,247	4,148	3,626	3,181	3,173
Operational other than General Labour and General Services	3,514	3,244	3,996	2,757	2,430	2,424
General Labour & Trades	5,566	5,137	4,797	4,403	3,848	3,839
General Services	5,104	4,712	3,956	3,821	3,530	3,521
Total	**31,086**	**26,920**	**26,237**	**23,255**	**20,166**	**20,118**

[1] This includes all those at the DM level and all GICs.

[2] This includes all those in the EX-1 to EX-5 range inclusive

Figure 38: Summary by Rank (Military - Regular Force)

	Actual 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
General/Lieutenant-General	11	11	9	9	9	8
Major-General	26	24	21	21	20	19
Brigadier-General	57	58	49	48	46	44
Colonel	310	290	288	263	251	242
Lieutenant-Colonel	1,085	1,032	1,008	958	916	881
Major	3,475	3,352	3,225	2,941	2,812	2,704
Captain	7,779	7,035	7,218	6,075	5,809	5,584
Lieutenant	2,030	1,575	1,884	2,628	2,511	2,414
Officer Cadet	1,666	1,497	1,546	2,796	2,675	2,572
Chief Warrant Officer	812	729	755	623	596	573
Master Warrant Officer	2,208	2,048	2,050	1,772	1,694	1,628
Warrant Officer	4,609	4,359	4,277	3,906	3,735	3,591
Sergeant	9,046	8,351	8,393	7,357	7,035	6,763
Corporal	34,475	32,258	31,827	28,423	27,177	26,128
Private	4,775	3,842	4,431	7,176	6,861	6,597
Total	**72,364**	**66,461**	**66,981**	**64,996**	**62,147**	**59,748**

C. Capital Projects

1. CAPITAL EXPENDITURES

Figure 39: Expenditure Details by Business Line/Activity

(thousands of dollars)

	Actual 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Business Lines/Activities						
Maritimes Forces	1,009,246	808,406	629,475	503,783	358,281	342,669
Land Forces	925,034	917,525	859,064	639,380	665,261	620,113
Air Forces	340,656	534,007	480,912	545,041	529,731	748,434
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	50,375	59,013	37,819	67,072	48,980	34,948
Communications and Information Management	127,561	109,196	94,692	108,851	76,019	59,717
Support to the Personnel Function	58,985	73,629	64,426	73,824	35,043	35,420
Materiel, Infrastructure and Environment Support	255,154	173,335	296,543	157,663	62,766	46,689
Department/Forces Executive	2,250	11,186	21,266	22,386	13,919	15,010
Total	**2,769,261**	**2,686,297**	**2,484,197**	**2,118,000**	**1,790,000**	**1,903,000**

All major capital projects are displayed with information on the class of the estimate (Substantive) (S) or indicative (I) and the extent of Treasury Board authority, i.e., delegated to the department (DA), Preliminary Project Approval (PPA) or Effective Project Approval (EPA). The following definitions apply:

Substantive Estimate - This estimate is one of sufficiently high quality and reliability so as to warrant Treasury Board approval as a Cost Objective for the project phase under consideration. It is based on detailed system and components design and taking into acount all project objectives and deliverables.

Indicative Estimate - This is a low quality, order of magnitude estimate that is not sufficiently accurate to warrant Treasury Board approval as a Cost Objective. It replaces the classes of estimates formerly referred to as Class C or D.

Preliminary Project Approval (PPA) - This is Treasury Board's authority to initiate a project in terms of its intended operational requirement, including approval of the objectives of the project definition phase and any associated expenditures. Sponsoring departments submit for PPA when the project's complete scope has been examined and costed, normally to the indicative level, and when the cost of the project definition phase has been estimated to the substantive level.

Effective Project Approval (EPA) - This is Treasury Board's approval of the objectives (project baseline), including the Cost Objective, of the project implementation phase and provides the necessary authority to proceed with implementation. Sponsoring departments submit for EPA when the scope of the overall project has been defined and when the estimates have been refined to the substantive level.

Departmental Approval (DA) - Treasury Board approval is not required.

2. LIST OF CAPITAL PROJECTS

Figure 40: Details by Business Line/Activity ($000)

	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31, 1997	Planned Expenditures 1997-98	Future Years Requirements
Maritime Forces				
Construction				
St. John's, Newfoundland				
HMCS Cabot (I-PPA)	2,600	2,162	438	—
Halifax, Nova Scotia				
SRU (A) Facilty (I-PPA)	2,800	504	2,296	—
Main Supply Building (S-EPA)	44,601	42,041	2,560	—
Jetty NN (S-EPA)	15,327	11,465	3,024	838
Jetty NB (S-EPA-DA)	37,831	34,296	3,535	—
Fire Fighter Training Facility (S-EPA)	15,180	1,096	6,163	7,921
Charlottetown, Prince Edward Island				
Naval Reserve Division (S-EPA)	11,753	9,853	1,900	—
Hamilton, Ontario				
Naval Reserve Division (S-EPA-DA)	5,150	3,200	1,950	—
Esquimalt, British Columbia				
SRU Shop Consolidation (I-PPA)	16,200	2,900	7,530	5,770
Refuelling Facility Upgrade (I-PPA)	3,900	1,200	2,700	—
Fire Fighter Training Facility (S-EPA)	18,456	1,297	7,549	9,610
New Venture NOTC Facilities(S-EPA-DA)	5,997	195	5,549	253
Equipment				
Towed Array Sonar System (S-EPA)	99,087	95,250	3,837	—
Canadian Patrol Frigate (incl. Phase II) (S-EPA) (see page 4-17)	9,005,394	8,611,551	174,775	219,068
Tribal Class Update and Moderization (S-EPA) (see page 4-19)	1,417,851	1,331,526	48,785	37,540
Canadian Military Satellite Communications System (S-EPA)	21,866	20,048	1,818	—
Operation System Mark III (S-EPA)	44,659	6,044	12,760	25,855
Torpedo Defence System (S-EPA)	14,005	13,805	200	—
Replacement Electronic Warfare System for DDH-280 (S-EPA)	53,954	52,438	1,101	415
Naval Combat Op Trainers (S-EPA)	32,968	5,858	11,919	15,191
Maritime Coastal Defence Vessels (S-EPA) (see page 4-25)	707,627	487,153	125,441	95,033
Blind Pilotage Trainer (S-EPA-DA)	3,289	3,002	152	135
Junior Officer Bridge Simulator (S-EPA)	16,444	11,942	4,238	264
Electronic Support Measures for Ships (S-EPA-DA)	9,434	8,732	702	—
Phalanx Close-In Weapon Systems (S-EPA)	31,626	29,520	1,256	850
Pollution Control Systems for Ships (S-EPA)	49,396	5,945	10,903	32,548
Submarine Electronic Support Measures Replacement (S-EPA-DA)	9,054	8,480	574	—
Active Phased Array Sonar (S-EPA)	50,495	32,141	11,658	6,696

Figure 40: Details by Business Line/Activity ($000) (continued)

	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31, 1997	Planned Expenditures 1997-98	Future Years Requirements
Improved Point Defence Missile (S-EPA)	31,930	19,054	6,627	6,249
Message Handling System (S-EPA-DA)	6,902	4,732	2,170	—
Remoting of Naval Radio Stations (S-EPA)	39,366	156	2,320	36,890
Communications - Data Link 16 (S-EPA-DA)	21,840	1,464	6,676	13,700
Communications - Data Link 22 (I-PPA)	5,549	765	1,575	3,209
SHINCOM 2100 Series Dual Switch (S-EPA-DA)	2,580	305	2,275	—
Deep Seabed Intervention System (S-EPA-DA)	2,800	1,500	1,300	—
Land Forces				
Construction				
Sydney, Nova Scotia				
Victoria Park Armoury (S-EPA)	23,377	11,200	10,634	1,543
Gagetown, New Brunswick				
Militia Training and Support Centre (I-PPA)	6,060	6,060	—	—
Camp Petersville Improvement (S-EPA)	12,790	620	8,000	4,170
Base Medical/Dental Clinic (S-EPA-DA)	7,100	4,000	3,100	—
Quebec City, Quebec				
Militia Training Support Centre (I-PPA)	55,024	37,686	15,001	2,337
5 Service Battalion Complex (I-PPA)	2,000	1,500	500	—
Petawawa, Ontario				
Light Infantry Bn Facilities (S-EPA)	15,595	6,710	7,264	1,621
Signals Squadron Facilities (S-EPA)	13,688	11,388	2,300	—
Shilo, Manitoba				
RCHA Complex (S-EPA)	25,025	8,786	13,394	2,845
Wainwright, Alberta				
MSA Building (S-EPA)	14,972	5,488	9,007	477
Militia Training and Support Centre (S-EPA)	11,933	8,500	3,433	—
Edmonton, Alberta				
Fitness Facilities (S-EPA)	4,637	3,150	1,487	—
Equipment				
Howitzer Upgrade and Augmentation (S-EPA)	47,146	25,068	13,161	8,917
Unmaned Airborne Surveillance and Acquisition Systems (I-PPA)	1,070	1,070	—	—
Low Level Air Defence (S-EPA) (see page 4-57)	1,075,798	1,030,105	27,277	18,416
Small Arms Replacement (S-EPA) (see page 4-59)	347,953	346,208	1,745	—
Tactical Command Control Communications System (S-EPA) (see page 4-61)	1,899,489	1,176,005	207,634	515,850
Land Forces Command Systems (S-EPA)	178,386	1,140	53,835	123,411
Light Support Vehicle Wheeled (S-EPA) (see page 4-67)	273,419	256,107	17,312	—
Meteorological Systems (S-EPA)	10,688	6,733	3,110	845
Equipment for Live Firing Ranges (S-EPA)	37,070	8,935	15,011	13,124
Grenade Projector (S-EPA)	14,756	40	6,630	8,086

Figure 40: Details by Business Line/Activity ($000) (continued)

	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31, 1997	Planned Expenditures 1997-98	Future Years Requirements
Composite Fibre Helmets (S-EPA)	16,311	7,247	7,684	1,380
Short Range Anti-Armour Weapons (S-EPA) (see page 4-69)	179,269	133,235	18,684	27,350
Land Software Engineering Facility (S-EPA-DA)	6,584	658	4,213	1,713
Laser Based Direct Fire Weapon Effects Simulator and Instrumentation (I-PPA)	1,136	726	410	—
Land Tactical Electronic Warfare Improvements (S-EPA)	78,459	57,706	16,913	3,840
Night Observation Device - Long Range (S-EPA)	51,963	46,970	743	4,250
Fragmentation Protective Jackets (S-EPA)	15,198	11,408	1,600	2,190
Medical Management Information System (S-EPA-DA)	6,578	5,741	837	—
Under Armour Machine Guns (S-EPA)	34,222	31,222	3,000	—
Surface Munitions Clearance Device (S-EPA-DA)	5,692	4,689	781	222
Central Power Vehicle (I-PPA)	1,437	726	711	—
Weapon Simulation Equipment (S-EPA)	57,254	2,175	18,689	36,390
Lynx Replacement Vehicle (S-EPA) (see page 4-65)	859,281	649,968	150,166	59,147
Armoured Personnel Carriers (S-EPA) (see page 4-71)	811,022	14,760	124,162	672,100
Leopard Thermal Sight (S-EPA) (see page 4-76)	145,439	35,000	34,762	75,677
Long Range Infrared Search and Track System (S-EPA)	16,084	8,757	4,987	2,340
Improved Landmine Detection Capability (S-EPA)	27,011	—	21,238	5,773
Heavy Dump Truck Replacement (S-EPA)	11,241	9,994	1,247	—
APC Life Extension (I-PPA)	5,008	937	4,071	—
Recognition Trainer (S-EPA-DA)	2,281	400	1,000	881
Air Forces				
Construction				
Bagotville, Quebec				
Extension to Multi-Use Maintenance Facility (S-EPA-DA)	3,000	250	2,750	—
Cold lake, Alberta				
AETE Facility (I-PPA)	3,500	950	2,550	—
Electrical and Mechanical Engineering Facility (I-PPA)	1,000	200	800	—
Comox, British Columbia				
Wash Facility (S-EPA-DA)	4,944	1,150	3,626	168
CF School of Search and Rescue (S-EPA-DA)	1,850	850	1,000	—
Equipment				
CF-18 Fighter Aircraft (S-EPA) (see page 4-29)	4,837,164	4,837,164	—	—
Electronic Support and Training Systems (S-EPA) (see page 4-50)	202,679	154,115	29,518	19,046

Figure 40: Details by Business Line/Activity ($000) (continued)

	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31, 1997	Planned Expenditures 1997-98	Future Years Requirements
North American Air Defence Modernization (S-EPA) (see page 4-34)	1,067,598	1,048,282	7,231	12,085
Automated Pilot Selection System (S-EPA)	3,927	3,493	434	—
CF18 - Air to Air Missiles (S-EPA) (see page 4-32)	316,460	303,306	3,320	9,834
Air to Air Weapons (I-PPA)	1,580	1,580	—	—
Search and Rescue Satellite (S-EPA)	69,984	58,716	5,871	5,397
EW Self Protection Suites for Tactical Tanker Aircraft (S-EPA)	46,375	39,789	6,586	—
Electronic Countermeasure Resistant Ultra High Frequency Communications (S-EPA-DA)	4,089	3,293	796	—
CF18 - Radar Warning Receiver Modernization (I-PPA)	6,529	1,758	3,194	1,577
Tatical Transport Tanker (S-EPA) (see page 4-42)	342,888	293,978	36,715	12,195
Military Automated Air Traffic System (S-EPA) (see page 4-53)	179,214	45,830	41,873	91,511
CT114 - Tutor Avionics Update (S-EPA)	6,506	5,995	233	278
CC130 - Avionics Update (S-EPA)	87,308	7,590	33,303	46,415
Advanced Aircraft Navigation Systems (I-PPA)	1,902	1,171	731	—
CT133 - Systems Upgrade (S-EPA)	25,317	20,652	1,321	3,344
Arctic and Maritime Surveillance Aircraft (S-EPA) (see page 4-39)	205,629	205,629	—	—
Utility Tactical Transport Helicopters (S-EPA) (see page 4-45)	1,193,114	749,187	204,271	239,656
ROCC/SOCC Modernization Project (S-EPA)	6,394	4,286	2,108	—
Stategic Airlift Aircraft (S-EPA) (see page 4-48)	422,636	378,870	39,554	4,212
Helicopter Self-Protection Equipment (I-PPA)	1,019	1,019	—	—
CP - 140 Operational Mission Simulator (S-EPA-DA)	6,221	5,198	1,023	—
CF18 - Radar Upgrade (S-EPA)	70,925	61,674	2,812	6,439
CF18 - Integrated Support Station (S-EPA-DA)	7,839	820	3,242	3,777
CF18 - Ground Proximity Warning System (S-EPA)	8,915	4,587	4,249	79
Two CC - 130 Aircraft (S-EPA)	105,897	82,181	18,856	4,860
Advanced Air-to-Surface Missiles (S-EPA) (see page 4-55)	103,484	18,632	61,362	23,490
Environmental Clothing (I-PPA)	62,721	286	4,411	58,024
Canadian Search and Rescue Helicopter (I-PPA) (see page)	2,939	2,318	621	—
Position Determination and Navigation System (S-EPA)	69,674	29,002	22,412	18,260
Support Operations Protective Clothing (S-EPA-DA)	5,783	5,763	20	—
Low Profile Night Vision Goggles (S-EPA-DA)	1,926	199	1,727	—
Joint Operation and Civil Emergency Preparedness				
Equipment				
Nuclear, Biological and Chemical Masks (S-EPA)	31,723	30,773	950	—

Figure 40: Details by Business Line/Activity ($000) (continued)

	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31, 1997	Planned Expenditures 1997-98	Future Years Requirements
Nuclear Emergency Response Team (S-EPA-DA)	6,457	3,561	2,070	826
Personnel and Casualty Decontamination System (S-EPA-DA)	1,066	509	557	—
Joint Command, Control and Intelligence System (I-PPA)	7,272	1,724	5,548	—
Communications and Information Management				
Equipment				
Narrowband Secure Voice Terminals (S-EPA)	10,230	10,102	78	50
High Arctic Data Communications System (S-EPA)	33,709	14,170	15,219	4,320
Defence Message Handling System (I-PPA)	42,160	5,625	23,340	13,195
Interim Electronic Warfare Operational Support Center (S-EPA)	20,223	13,321	3,500	3,402
CFSRS Remote Collection Facilities (S-EPA)	47,545	42,285	5,146	114
External Base Cable Network Modernization (S-EPA)	13,488	5,647	5,634	2,207
Cable Network Modernization Across Canada (S-EPA-DA)	7,367	3,866	1,786	1,715
NCR Cable Network Modernization (S-EPA-DA)	1,581	724	663	194
Defence Telephone System Evolution Project (S-EPA-DA)	4,642	3,120	1,522	—
Defence Information Network (S-EPA-DA)	2,285	1,435	850	—
Support to the Personnel Function				
Construction				
Greenwood, Nova Scotia Combined Food Services and Mess Facility(S-EPA)	11,835	6,780	4,756	299
Valcartier, Quebec Cadet and Militia Facilities (S-EPA)	38,482	38,448	34	—
Borden, Ontario CFSEME Material Training Building (I-PPA)	2,200	—	2,200	—
Wainwright, Alberta Trainee Qtrs (S-EPA)	13,777	10,542	2,589	646

Figure 40: Details by Business Line/Activity ($000) (continued)

	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31, 1997	Planned Expenditures 1997-98	Future Years Requirements
Equipment				
Reserve Integrated Information Project (S-EPA)	74,444	54,349	15,303	4,792
Computer Assisted Electronic Training (S-EPA)	17,102	17,102	—	—
Reserve Pay System (S-EPA)	15,766	14,669	1,097	—
Material Infrastructure and Environment Support				
Construction				
Gagetown, New Brunswick				
CFSME Range Support (S-EPA)	19,104	12,984	5,691	429
CFSME Ops/Training (S-EPA)	26,237	15,399	9,489	1,349
CFSME Technical/Support Services Facilities (S-EPA)	17,641	6,433	11,103	105
Quebec City, Quebec				
Operational Enhancements for the Light Infantry Battalion (S-EPA)	14,294	7,681	6,601	12
Montreal, Quebec				
Close St. Hubert (S-EPA)	12,850	4,000	8,468	382
Farnam, Quebec				
New Range Facilities (S-EPA)	9,490	8,016	1,132	342
St. Jean, Quebec				
Move Canadian Forces Officer Candidate School to St. Jean (S-EPA)	4,878	3,000	1,500	378
Supply Depot (S-EPA)	25,159	24,829	330	—
Trenton, Ontario				
Relocate CF Para Cen (S-EPA)	11,568	11,171	380	17
Borden, Ontario				
Cadet Camp Facilities (S-EPA)	15,310	3,000	12,310	—
Wainwright,Alberta				
Food Services Complex (S-EPA)	11,560	3,800	7,425	335
Edmonton, Alberta				
1 CMBG Hq & Sigs Sqn and 1 MP Pl Facility (S-EPA)	14,252	11,196	2,599	457
Relocate 1 PPCLI from Calgary (S-EPA)	18,799	9,170	8,889	740
Operational Enchancements for the Light Infantry Battalion (S-EPA)	11,721	5,467	6,250	4
Relocate 1 Field Ambulance and Vehicle Wash and Fueling Facilities (S-EPA)	2,696	2,641	55	—
Lecture Training Facility(S-EPA)	11,300	11,200	100	—
Range and Training Area Facilities (S-EPA)	6,000	4,371	1,191	438
Single Quarters (S-EPA)	24,580	14,780	9,800	—

Figure 40: Details by Business Line/Activity ($000) (continued)

	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31, 1997	Planned Expenditures 1997-98	Future Years Requirements
Equipment				
CF Supply System Upgrade (S-EPA) (see page 4-73)	288,020	122,781	69,078	96,161
CFAV Quest Mid - Life Refit (S-EPA-DA)	9,778	652	6,250	2,876
DRES Central Computer Replacement (S-EPA-DA)	9,192	2,809	1,640	4,743
Integrate Protective Clothing and Equipment - Phase 1 (I-PPA)	16,283	3,159	3,616	9,508
Department/Forces Executive				
Equipment				
New CF Pay System (S-EPA)	31,144	24,288	4,438	2,418
Ionizing Radiation Safety Equipment (S-EPA-DA)	8,402	926	6,391	1,085

3. MAJOR CROWN PROJECTS

This section contains the following Major Crown Projects

	Projects	Page
•	Canadian Patrol Frigate	4-17
•	Tribal Class Update and Modernization	4-19
•	Canadian Towed Array Sonar System	4-22
•	Maritime Coastal Defence Vessel	4-25
•	CF-18 Fighter Aircraft	4-29
•	CF-18 Air-to-Air Missiles	4-32
•	North Warning System, Forward Operating Locations, Canadian Coastal Radar, and Interoperability and Connectivity Components of North American Air Defence Modernization	4-34
•	Arctic and Maritime Surveillance Aircraft	4-39
•	Tactical Transport Tanker	4-42
•	Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopter	4-45
•	Strategic Airlift Replacement	4-48
•	Electronic Support and Training (EST) System	4-50
•	MilitaryAutomated Air Traffic System (MAATS)	4-53
•	Advanced Air-to-Surface Missiles	4-55
•	Low Level Air Defence	4-57
•	Small Arms Replacement	4-59
•	Tactical Command, Control and Communications System	4-61
•	LYNX Replacement (Light Armoured Reconnaissance Vehicles)	4-65
•	Light Support Vehicle Wheeled	4-67

Projects (continued)

- ERYX Short Range Anti-Armour Weapon (Heavy) SRAAW(H) 4-69
- Armoured Personnel Carrier Replacements 4-71
- Canadian Forces Supply System Upgrade (CFSSU) 4-73
- Leopard Thermal Sight (LTS) Project. 4-76

Canadian Patrol Frigate (CPF) Project

1. Overview

In 1983, the Government approved the procurement of six HALIFAX Class frigates to replace the aging ST LAURENT Class destroyers. On 29 July 1983, following a competitive contract definition phase, a contract was signed with Saint John Shipbuilding Limited, Saint John, New Brunswick, to supply six ships, shore facilities and related support to the Canadian Forces. An increase in the scope of the CPF Project from six to twelve ships was approved on 17 December 1987 and a contract amendment signed on 29 December 1987.

2. Lead and Participating Departments

• LeadAuthority:	Department of National Defence
• Service Department:	Public Works and Government Services Canada
• Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Québec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Prime Contractor:

Saint John Shipbuilding Limited
300 Union Street, P.O. Box 5111
Saint John, New Brunswick
E2L 4L4

Major Sub-Contractors:

Lockheed Martin Electronic Systems Canada
6111 Royal Mount Avenue
Montréal, Québec
H4P 1K6

Responsible for combat system integration

Marine Industries Limited
P.O. Box 130
Levis, Québec
G6V 6N7

Responsible for the construction of three ships.
This work is complete and the sub-contract closed.

4. Major Milestones

• Contract Award	Jul 1983
• Contract Amendment - Increase in the Work Scope	Dec 1987

• Delivery of First Ship	Jun 1991
• Delivery of Last Ship	Jul 1996
• Close-out of Prime Contract	Dec 1999
• Project Completion	2000

5. Achievements and Explanations of Variances

The Project is in its final stages having delivered all 12 ships and virtually all of the support elements. The contract schedule established in 1987 required the last ship to be delivered by the end of September 1996. The actual delivery date was 31 July 1996, two months ahead of schedule.

The remaining work of the Project includes resolution of warranty and insurance claims, completion of the remaining logistic support elements (spares, trainers, etc.) and finalization of the technical issues.

6. Industrial benefits

The CPF Project industrial benefit commitments have been exceeded. The actual direct and offset industrial benefits achieved total in excess of $7.5 billion (BY).

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 41: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
CPF	9,005,394	8,611,551	**174,775**	219,068

Tribal Class Update and Modernization Project (TRUMP)

1. Overview

In July 1983, the Government provided approval-in-principle for the update and modernization of the four ships of the DDH 280 (Tribal) class. Treasury Board provided Effective Project Approval in May 1986. This project covers the mid-life update of the DDH 280. Included are improvements to combat and command and control systems, increased supportability of existing equipment and improved interoperability with NATO countries. This project will extend the operational life of these ships into the 21st century.

On 6 June 1986, a contract was signed with Litton Systems Canada Ltd. (LSL) of Etobicoke, Ontario, the TRUMP Prime Contractor. Versatile Davie Ltd., now Marine Industries Ltd. of Sorel, Quebec, was the designated shipyard for the first two ships. Shipyard work on the last two ships was offered on a competitive basis and was subsequently also awarded by Litton to Marine Industries Ltd. By 1989, delays in the project had led to disputes between the prime contractor, its major subcontractors, and the Crown. Settlement discussions between the Crown and LSL resulted in the parties agreeing to restructure the contract.

Under the restructured contract signed 30 September 1991, LSL relinquished the prime contractor responsibility, limiting its contractual activity to integrated logistics and combat systems integration. The LSL subcontracts with Marine Industries Ltd., Pratt and Whitney Canada Ltd. of Longueuil, Quebec, and Marine Systems Engineering Inc., were assigned to the Crown who in turn performed the tasks associated with overall project management.

2. Lead and Participating Departments

- Lead Authority: Department of National Defence
- Service Department: Public Works and Government Services Canada
- Third Parties: Industry Canada
  Atlantic Canada Opportunities Agency
  Western Economic Diversification Canada
  Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors' Addresses

The MIL Group Inc.
c/o MIL Davie Inc.
22 George D. Davie Street
Levis, Quebec G6V 6N7

The MIL Group Inc
c/o MIL Systems Engineering Division
200-1150 Morrison Drive
Ottawa, Ontario K2H 8S9

Litton Systems Canada Ltd.
25 Cityview Drive
Etobicoke, Ontario M5W 5A7

Pratt & Whitney Canada Ltd.
Industrial and Marine Division
1000, rue Marie Victorin
Longueuil, Quebec J4G 1A1

Department of the Navy (Foreign Military Sales)
Navy International Programs Office
Washington, DC 20350-5000

4. Major Milestones

• Award of Contract	May 1986
• Start of Modernization of First Ship (Algonquin)	Nov 1987
• Start of Modernization of Second Ship (Iroquois)	Nov 1988
• Contract Restructured to Change Scope	Sep 1991
• First Ship Provisionally Accepted (Algonquin)	Sep 1991
• Start of Modernization of Third Ship (Athabaskan)	Oct 1991
• Start of Modernization of Fourth Ship (Huron)	Jun 1992
• Second Ship Provisionally Accepted (Iroquois)	Jun 1992
• First Ship Delivery (Algonquin)	Jan 1993
• Second Ship Delivery (Iroquois)	May 1993
• Third Ship Delivery and Provisionally Accepted (Athabaskan)	Aug 1994
• Fourth Ship Provisionally Accepted (Huron)	Jan 1995
• Fourth Ship Delivery (Huron)	Mar 1995
• Combat Systems Acceptance	Sep 1996
• Project Completion	Mar 1998

5. Achievements and Explanations of Variances

All major deliverables (i.e. facilities, ships and combat system software) have been delivered to the Navy. The project focus has now changed to : the finalization of work remaining with Litton Systems Canada Limited, the rectification of operational deficiencies as approved by the DND project Senior Review Board; and the audit and close-out of the sub-contracts, including contracts with the Department of Defence of the United States. In order to complete this work, Treasury Board approved an extension of the project to 31 March 1998.

6. Industrial benefits

The contractors have achieved all their industrial benefit commitments. These were distributed as follows:

Figure 42: TRUMP Industrial Benefits

(millions of dollars in BYS) Region	Direct Canadian Content	Offsets	Total
Atlantic	5.8	7.0	12.8
Quebec	266.0	136.8	402.8
Ontario	442.6	152.9	595.5
Western	9.4	33.7	43.1
TOTAL	**723.8**	**330.4**	**1054.2**
Waivers	-----	-----	40.1
Total Industrial Benefits	723.8	330.4	1094.3

Small Business Development: Within the total industrial benefit commitment, the contractors have provided the required $20.4 million worth of benefits to small business throughout the eight year implementation period from 1986 to 1994.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with approved projects are:

Figure 43: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
TRUMP:				
Definition and Implementation	1,417,851	1,331,526	**48,785**	37,540
Personnel, Operations and Maintenance	307,800	303,647	**4,153**	-----
ASSOCIATED PROJECTS:				
Canadian Electronic Warfare Suite	52,405	51,083	**1,322**	-----
Cruise Engine (O&M)	20,918	20,918	-----	-----
	1,798,974	1,707,174	**54,260**	37,540

Once TRUMP is completed, the anticipated Incremental In-Service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance costs are estimated to be $6.8 million.

Canadian Towed Array Sonar System (CANTASS) Project

1. Overview

The objective of the CANTASS project is to provide an operational and fully supported tactical passive towed array sonar system for the two DDH 265 class Destroyers and the twelve Canadian Patrol Frigates (CPF). Both the CANTASS Project and the CPF project share financial responsibility for the Canadian Towed Array Sonar System. Total funding for CANTASS has been approved at $305,000,000(BY) with $181,231,000(BY) provided from the CPF Project and the remaining $123,769,000(BY) from the CANTASS project (implemented in four parts).

Part I authorized the expenditure of $11,100,000 for the procurement of sonar equipment to support design studies and in-house engineering studies. This is complete.

Part II was authorized to expend an additional $15,454,000 for the installation, integration, testing and evaluation of the CANTASS Advanced Development Model (CANTASS ADM). This is complete.

Parts III was authorized in September 1988 with an expenditure limit of $38,854,000 to upgrade the CANTASS Advanced Development Model installation to production status. This is complete.

Part IV was also authorized in September 1988 with an expenditure limit of $59,361,000 to provide the production model processing and display systems for the Canadian Patrol Frigates. Contracts were awarded to:

a. Computing Devices Canada Ltd. (CDC Ltd.), Indal Technologies Inc. and Martin Marietta for the development and acquisition of various sub-systems of one Pre-Production Prototype and for the subsequent procurement of fourteen production models of the CANTASS Shipboard systems.

b. Litton Systems Canada Ltd. for the development and delivery of two shore-based Post Analysis Systems (PAS) which will provide advanced acoustic analysis capabilities.

c. Array Systems Computing Ltd. was awarded the contract to produce a CANTASS Mission Simulator (CMS) system for advanced operator training.

d. IOTEK Inc. for production of sonar test sets (STS) for the CANTASS electronics.

As the project nears its completion the most recent estimates for the total costs stand at $99,087,000.

2. Lead and Participation Departments

- Lead Authority: Department of National Defence
- Service Department: Public Works and Government Services
- Third Party: Industry Canada

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Equipment	Prime	Sub-Contractor
CANTASS	Computing Devices Canada Ltd. Ottawa, Ont.	Indal Technologies Inc. Mississauga, Ont. Martin Marietta USA
PAS	Litton Systems Canada Ltd. Etobicoke, Ont.	Array Systems Computing Ltd. North York, Ont.
CMS	Array Systems Computing Ltd. N. York, Ont.	
STS	IOTEK Inc. Dartmouth, NS	

4. Major Milestones

• Treasury Board Effective Project Approval	Sep 1983
• Development Contract with CDC Ltd.	Nov 1984
Shipboard Systems	
• Delivery of First CANTASS System	Nov 1993
• Delivery of Last System	Dec 1996
Shore-based Systems	
• Delivery of Post Analysis Systems	Apr 1996
• Delivery of CANTASS Mission Simulator	Nov 1997
• Delivery of Sonar Test Sets	Dec 1996

5. Achievements and Explanations of Variances

CANTASS shipboard systems.
All but one system have been delivered and installed. The remaining system is scheduled for delivery in before the end of 1996-97. All systems will be retro-fitted with a revised version of the software currently under development by CDC. The CANTASS project is currently negotiating with CDC for the production of Shipboard Electronic Sub-system Interface Units as replacements for the Array Receivers originally produced by Martin Marietta which have become uneconomical to support.

Post Analysis Systems.
Both systems were delivered and installed in April 1996.

CANTASS Mission Simulator.
Delivery of this system has been delayed by eight months to Nov 1997 due to technical difficulties being experienced with the development and production by the contractor.

Sonar Test Sets.

The first unit has been delivered with delivery of the remainder scheduled by the end of 1996-97.

6. Industrial Benefits

An objective of this project was to provide Canadian companies with experience in project management, system engineering, design development, integration and life cycle support. This will enhance these companies' capabilities and credibility and lead to greater exposure and increased opportunities in the international market. The Industrial and Regional Benefit (IRB) commitments to Canadian Industry currently total $80 million and include the following obligations and reported achievements:

	Committed ($million)	Achieved ($million)
Computing Devices Canada Ltd. Shipboard Electronic Sub-System (SESS)	58.0	70.8
Indal Technologies Handling and Stowage Group (H&SG)	11.5	12.0
Litton Systems Post Analysis System (PAS)	12.0	15.1
Martin Marietta Receivers	0.4	0.4
Total	81.9	98.3

No further IRB's are being negotiated on the project.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 44: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
CANTASS Project	99,087	95,250	3,837	-----

The In-Service annual Personnel, Operations and Maintenance costs are estimated at 1.7 million.

Maritime Coastal Defence Vessel (MCDV) Project

1. Overview

The Maritime Coastal Defence Vessel Project addresses the significant deficiency in Canada's capability to defend Canadian ports and coastal waters, particularly the requirement to ensure that major ports and coastal routes are clear of mines in times of conflict. The project involves the acquisition of 12 Maritime Coastal Defence Vessels (MCDVs) to enter service between 1995 and 1999. The MCDVs will be crewed primarily by the Naval Reserve and, accordingly, will serve as the cornerstone of Naval Reserve revitalization.

In August 1988, the Government provided approval-in-principle for the acquisition of the 12 MCDVs. Subsequently, Treasury Board authorized resources for definition activities and the procurement of essential early training equipments during the period 1988 to 1992.

In July 1989, following competitive bidding, two Canadian prime contractors were awarded contracts to conduct project definition studies and submit implementation proposals and offers, including MCDV designs. The contracts, each valued at $4.5 million (Budget Year dollars), were awarded to Canadian Shipbuilding and Engineering Ltd. (CSE), St. Catherines, Ontario, and Fenco Engineers Inc.. An interdepartmental evaluation of the two studies and proposals was conducted and recommendations were submitted to Ministers regarding the selection of a prime contractor for the implementation phase of the project. Cabinet approved the project and selected Fenco Engineers Inc. (now called Fenco MacLaren Inc.), Willowdale, Ontario, as the Prime Contractor in October 1991. Following contract negotiations, Treasury Board gave effective approval as well as contract approval for the project in April 1992.

2. Lead and Participating Departments

• Lead Authority:	Department of National Defence
• Service Department:	Public Works and Government Services Canada
• Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Prime Contractor
Fenco MacLaren Inc.
110-6 Antares Drive
Nepean, Ontario
K2E 8A9

As Prime Contractor, Fenco MacLaren Inc. has total system responsibility, and has subcontracted for design, construction, systems/payloads, Integrated Logistics Support (ILS), and training to the following Canadian companies:

Major Sub-Contractors

Halifax Shipyard Ltd
3099 Barrington St
Halifax Shipyards
Halifax, N.S.
B3K 5M7 — Ship Design & Construction

MacDonald Dettwiler & Associates Ltd
13800 Commerce Parkway
Richmond, B.C.
V6V 2J3 — Ship Subsystems & Payloads & ILS

Thomson-CSF Systems Canada
49 Auriga Drive
Nepean, Ontario
K2E 8A1 — Ship Subsystems & Payloads & ILS

Tecsult Eduplus Inc (formerly Eduplus Management Group Inc)
6080 Young St., Suite 800
Halifax, N.S.
B3K 5L2 — Training

4. Major Milestones

• Treasury Board Preliminary Approval	Aug 1988
• Definition Contracts Awarded	Jul 1989
• Winning Proposal Selected by Cabinet	Oct 1991
• Treasury Board Effective Approval	Apr 1992
• Implementation Contract Award	May 1992
• First Ship Delivered	Dec 1995
• Project Completed	Mar 2000

5. Achievements and Explanations of Variances

As of 25 October 1996 the first four MCDV's have been accepted. The project is on schedule and within budget.

6. Industrial benefits

A secondary objective of the MCDV Project is to optimize the direct benefits to Canadian industry and the regions of Canada. Among the specific objectives are the following:

having a Canadian prime contractor undertake the Project;

having the MCDV designed in Canada;

building the ships in a Canadian shipyard;

using Canadian industry to develop and integrate systems which maximize Canadian content and have the potential for export sales;

where competitive, giving preference to Canadian firms in the sourcing of materiel, components, equipment, systems and their integration in the Project; and

utilizing the Canadian industrial base for MCDV life-cycle logistic and technical support.

Where Canadian capabilities cannot be directly applied to the project, long-term high-quality indirect benefits, which benefit the Canadian economy as a whole, are required. These benefits are directed towards the long-term enhancement of Canadian high technology industrial capability and are governed by the same considerations that apply to direct benefits.

Industrial and regional benefit plans were part of the overall evaluation for selection of the Prime Contractor. The benefits are enforceable contractual commitments and include:

85% direct Canadian content as a minimum;

construction of 12 ships by Halifax Shipyard Ltd (formerly Halifax-Dartmouth Industries Ltd.);

a minimum of $40 million (1990 dollars) worth of work to small business; and

a minimum regional distribution of $370 million (1990 dollars); $200 million in the Atlantic Region, $40 million in Quebec, $80 million in Ontario, and $50 million in the Western Region.

The Prime Contractor will also provide 3,000 person-years of employment of which approximately 1,500 person-years will be directly linked to vessel construction.

Achievements:

A study is being done to verify the information provided by the contractor on Industrial Regional Benefits. Preliminary indications are that the contractor will achieve the minimum 85% threshold as stipulated in the contract.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 45: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
MCDV Project	707,627	487,153	**125,441**	95,033

Once the 12 ships are fully operational, the anticipated In-Service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance costs, including fuel are estimated to be $41.1 million.

CF-18 Fighter Aircraft Project

1. Overview

In 1980, the Government approved the procurement of the CF-18 aircraft to replace the CF-101 Voodoo, the CF-104 Starfighter and those CF-5 Freedom Fighters which were operationally committed. The CF-18, with suitable updates as required, is expected to meet Canada's air defence and NATO requirements into the 21st century.

On 16 April 1980, a contract was signed with McDonnell Douglas Corporation, U.S.A., to supply 137 (later revised to 138) CF-18 aircraft and related support to the Canadian Forces. The contract specified that the first aircraft was to be delivered in October 1982, and thereafter at a rate of approximately two per month until the delivery of the last aircraft in September 1988. The contract also specifies that $2.9 billion in industrial benefits was to be achieved by the end of 1995. The last of the 138 aircraft was officially accepted on 28 September 1988.

Since 1980, additional projects have been approved as a result of the Government decision to acquire the CF-18 aircraft. These include procurement of air-to-air missiles, pylons, fuel tanks, and chaff and flare equipment.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

McDonnell Douglas Aerospace
St Louis, Mo

4. Major Milestones

Contract Award	Apr 1980
First CF-18 Delivery	Oct 1982
Last CF-18 Delivery	Sep 1988
Logistics Support Finalized	Dec 1996

5. Achievements and Explanations of Variances

All deliveries have been completed with the exception of some minor items which are scheduled to be completed by the end of FY 96-97.

6. Industrial benefits

The CF-18 industrial benefits commitment was originally negotiated in 1980 to include $2,453 million (Budget Year) in indirect benefits, classed as firm commitments, coupled with an additional $457 million (Budget Year) of direct industrial participation commitments, classed as conditional upon being competitively obtained, for production of components and structure for Canada's CF-18s as well as other F/A-18 aircraft being produced in the United States. In all cases, benefits to Canada were to be awarded on competitive grounds. The total commitment of $2,910 million was also to include two specific investments, both within the Province of Quebec, for the establishment of an engine blade and vane production facility in the amount of $60 million and an investment in UDT Industries Limited of $3 million for the establishment of a numerically controlled machining production centre. The contract was further restricted by the application of an Industrial Benefits Distribution Plan, with specifics contained in article 34 of the contract. Specifically, 60% or greater of all benefits provided were to accrue to the combined electronics and aerospace sectors; this was to include at least 10% of the total commitment in the area of technology transfer, advanced program activities and licensing agreements (combined).

As of June 30, 1993, the contractor had achieved industrial benefits of $4,223 million against the total commitment of $2,910 million. Industrial benefits achieved through the transfer of technology total $294 million to date against a target of $291 million by 1995.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 46: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
CF-18 Aircraft	4,837,164	4,837,164	----	----

8. Associated Projects:

In addition, to ensure the continuing capability of the aircraft in its steady state, air-to-air missiles, system engineering support, pylons, external fuel tanks, and chaff and flare equipment are required to maintain operating capability over its operational life. The currently estimated non-recurring total costs of these associated projects are:

	$(000)
CF-18 Air-to-Air Missiles (covered separately)	316,460
Systems Engineering Support (Support facilities -Tools, Test Equipment, Computers, Storage Hangers etc.)	117,000
CF-18 External Fuel	59,858
CF-18 Pylon Equipment (project completed)	39,741
Chaff and Flare Expendables (project completed)	28,659

Once the CF-18 Fighter Aircraft project and its associated projects are completed, the anticipated In-Service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance (Vote1) costs are estimated to be $76 million.

CF-18 Air-to-Air Missiles Project

1. Overview

The CF-18 Air-to-Air Missiles project involves the procurement of short and medium range air-to-air missiles with associated logistics support. Through the acquisition of these operational missile stocks, the Canadian Forces will be able to maintain the capability to deal with an enemy air threat and fulfill their role within NATO and NORAD as assigned by the Government of Canada.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

US Department of the Navy
under the Foreign Military Sales Program

4. Major Milestones

Letters of Acceptance	Jun 1984
First Missile Delivery	Sep 1986
Last Missile Delivery	Sep 1992
Project Closure	Mar 1998

5. Achievements and Explanations of Variances

All targeted milestones were achieved within the estimated cost. Delivery of the balance of the missiles is to be achieved prior to the end of 1997-98. Project closure was delayed by one year due to delay in the upgrade of the M7 missiles.

6. Industrial benefits

Industrial benefits of $46.4 million (1984-85 dollars) were achieved for this project.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 47: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
CF-18 Air-to-Air Missiles	316,460	303,306	3,320	9,834

North Warning System, Forward Operating Locations, Canadian Coastal Radar and Interoperability and Connectivity Components of the North American Air Defence Modernization (NAADM) Project

1. Overview

In March 1985, a Memorandum of Understanding was signed for joint US/Canada participation in North American Air Defence Modernization (NAADM). The project comprises a number of elements, of which four have commenced implementation. The North Warning System (NWS) element of the project modernized and extended the obsolete Distant Early Warning (DEW) Line, which has been in service since the mid 1950s. The Forward Operating Locations (FOLs) element of the project provided austere upgrades to four existing northern airfields to permit periodic deployments of NORAD-assigned US and Canadian fighter aircraft to conduct air defence operations in the North. A fifth site, at Kuujjuaq, Quebec, had been planned, but was subsequently cancelled. Canadian Coastal Radars (CCR) involved the replacement of obsolescent and maintenance-intensive radars at four existing East and West coast radar sites with modern, minimally attended surveillance radars.

The first element of the NAADM project (NWS) was considered by Treasury Board in December 1985, and a portion of the NWS was approved at a cost of $555 million. In September 1988, Effective Project Approval was received for the remainder of NWS including construction of the Short Range Radar (SRR) facilities. Expenditures of $830 million were authorized for the NWS element of NAADM.

The NWS includes 15 Long Range Radar (LRR) sites, of which 11 are located in Canada; and 39 unattended SRR sites, of which 36 are located in Canada. The system provides improved warning of bomber and cruise missile attack and is easier and less expensive to maintain than the obsolescent radars and communications of the DEW Line. Phase 1 of the NWS (LRR) became operational in 1988. The main Canadian Phase 2 responsibilities (SRR site construction and communications installations) were completed in 1992. The American Phase 2 responsibilities (provision and installation of Unattended Radars at 39 SRR sites (36 in Canada) were completed over the 1993-94 time-frame, with the final radar installation handed over for operational use in late 1994.

Canada assumed responsibility for overall program management and systems integration of the NWS; the design, acquisition, installation and integration of the communications network in Canada; and the design and construction of all new facilities required in Canada. The United States was responsible for the design, acquisition and installation of radar equipment for the LRR and SRR sites. Capital and Operations and Maintenance costs are shared 60/40 between the United States and Canada respectively, based primarily on functional allocations to each country.

The Supplementary Arrangement to the NAADM Memorandum of Understanding for FOLs required Canada to design and construct facilities at five northern sites (one site subsequently cancelled). The task involved the upgrading of existing airfields in the North so that they may support periodic/infrequent aircraft deployments. Costs of this component are to be shared 50/50 between the US and Canada.

In February 1990, effective approval for $261.1 million was received for the FOLs project. Work on the design of the FOLs, acquisition of the Transportable Arrestor Gear, and rough fill

earthwork for the extension of the runway at Rankin Inlet FOL was completed under a Preliminary Project Approval of $27.6 million. Site general contracts were subsequently awarded at four of the five sites and construction activities at these sites were completed in 1993 on schedule. The Yellowknife and Iqaluit FOLs were handed over to Air Command in 1993, and the other two FOLs (Inuvik and Rankin Inlet) were handed over in May and July 1994 respectively. As stated above, construction of the Kuujjuaq FOL facility had been cancelled as a budgetary restraint measure.

The CCR element was approved in June 1990 at a cost of $123.9 million, and implementation work, including the acquisition of four radars for installation at existing coastal sites, is complete. The conversion of the final upgraded CCR site (Gander) was completed in February 1994, and all four were handed over to Air Command for operational use in April 1994.

Interoperability and Connectivity (I&C) is the final NAADM element. On 20 September 1990, the I&C element was approved in principle by Treasury Board with a definition phase expenditure authority of $3.8 million. An I&C Supplementary Arrangement (SA) which prescribes the cost-sharing by function to be applied between the U.S. and Canada has been negotiated and signed by both countries. The approval documentation required to implement I&C activities received approval on 25 July 1995, at a cost of $25.5 million. The Request For Proposal for the Beyond Line of Site (BLOS) segment of I&C was intended for October 1996, with contract award targeted for February 1997. The implementation schedule calls for system handover by the end of 1998. The Line of Sight (LOS) communications system is currently being installed, with completion scheduled for the summer of 1997. The LOS is standard DND equipment obtained via Standing Offer Agreements or existing inventories, and is being installed by DND personnel or existing service arrangements.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Departments:	Public Works and Government Services Canada
	Defence Construction Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Department of Foreign Affairs and International Trade
	Department of Indian Affairs and Northern Development
	Transport Canada
	Employment and Immigration Canada
	Environment Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

With the exception of miscellaneous activities and final deliveries of spares, all Prime and Major Sub-Contracts are considered complete for the NWS, FOL and CCR projects. The Prime contract

for the I&C project will be awarded in the first quarter of 1997. A list of previous prime contractors as follows:

Canadian Coastal Radars

Martin Marietta Canada Ltd
90 Clayson Road
Weston, Ontario M9M 2G7

North Warning System

CANAC/MICROTEL
2441 United Boulevard
Coquitlam, BC V3K 6A8

BOT Engineering & Construction Ltd
1224 Speers Road
Oakville, Ont L6L 2X4

PCL-Foundation A Joint Venture
5400,99 Street
Edmonton, Alberta T6E 3P4

4. Major Milestones

North Warning System	
Signature of Memorandum of Understanding Canada/United States	Mar 1985
Phase 1 - Long Range Radar Sites - Operational	Nov 1988
Phase 2 - Construction and Communications Complete	Dec 1992
Final US Supplied Radar Installation Complete, and NWS Reaches Final Operational Capability	Nov 1994
Forward Operating Locations	
Signature of Memorandum of Understanding	Mar 1985
Site General Contracts Awarded	Aug 1990
Yellowknife FOL - Final Operational Capability	Dec 1992
Rankin Inlet, Inuvik and Iqaluit Construction Complete and FOLs at Final Operational Capability	Jul 1994
Canadian Coastal Radars	
Contract Awarded	Jun 1991
Fourth Canadian Castal Radar Installed	Feb 1994
Handover to Air Command	Apr 1994
Interoperability and Connectivity	
Approval of Supplementary Arrangement (SA)	Feb 1993

Departmental Approval	Feb 1995
Treasury Board Approval	Jul 1995
Final Operational Capability	Nov 1998

5. Achievements and Explanations of Variances

The release of the Request for Proposal for the BLOS portion of I&C has been delayed to October, 1997. Because the system is being deployed in the North, the windows of opportunity for site preparation and deployment are restricted by the short seasons with suitable weather conditions. It is anticipated that this may result in a delay of Final Operational Capability for this part of the I&C project to the last quarter of 1998.

To date the NWS, CCR and FOL total cost will be considerably lower than the approved expenditure authority. For CCR, the prime equipment came in lower than original estimates and a number of project initiatives reduced the cost of related items. As a result of the changing global political climate, a number of Cost Reduction Initiatives (CRI) were agreed to bi-nationally for NWS and FOL that deferred or eliminated cost items.

6. Industrial benefits

The NWS contract for the satellite-based communication system awarded to CANAC/Microtel Ltd of Coquitlam, British Columbia, was worth a total of $303 million. The contractor committed to achieve a minimum Canadian Content of 80% of the project cost. With respect to Industrial and Regional Benefit objectives, NWS contracts have created a minimum of 7,288 person-years of Canadian employment to date. For the contract period ending 31 December 1992, the Canadian Content Value (CCV) commitment was $197 million. The actual CCV claimed by the contractor was $226 million which exceeds its overall CCV commitments. Levels of Canadian content in remaining contracts for construction and project management ran in excess of 90%. The Operations and Maintenance (O&M) contract for the NWS was awarded in December 1994 to a joint venture composed of Frontec Logistics Corporation and Pan Arctic Logistics Corporation. The contract has a value of $254 million, covers a five-year period, and commits the contractor to a CCV of 94.8%. Specific Aboriginal/Northern Benefits are included within the contract, such as: $9 million of Northern Benefits through small business transactions; $12.5 million for employment of Northern residents; $0.5 million for training of Northern residents; $15 million for Northern expenditures excluding Labour and Training; and $10 million directed to Aboriginal training. The Contractor is committed within the contract to maximize the participation of aboriginal people under the Northern benefit requirements and is obliged to follow the Cooperation Agreement with the Inuvialuit Regional Cooperation under the Inuvialuit Final Agreement and the Nunavut Final Agreement and Land Claim Settlement Agreements.

Contractual commitments for Northern Benefits were met by all NAADM and NWS contractors. Lack of adequate training and skills development limited employment opportunities for some Northerners, particularly in high skill areas such as electronics and communications. With respect to the North Warning System Operations and Maintenance contract, the total Northern expenditures to December 31, 1993 amount to $65 million. Approximately 631 person-years of work

have been created for Northerners and 357 Northern residents have received specialized training. During 1993, between 139 and 144 Northern residents were employed at any given time on NWS sites. With respect to the NAADM construction contracts (NWS and FOLs) and including all communication contracts, the total Northern expenditures for goods, services and wages amount to $153 million. Approximately 1,600 northern residents have been employed representing 438 person-years, and 180 Northerners have received specialized training.

Canadian content exceeded 90% for FOL activities and involved a wide regional distribution. Northern Benefits contractual commitments were achieved.

Regarding CCRs, the radar equipment was manufactured by Martin Marietta Ltd (formerly General Electric (USA)) with a major subcontract to Cossor (UK). This equipment was installed in Canada, with Canadian labour, employing Canadian subcontractors whenever appropriate. The basic contract amounted to $54 million and commitments in direct Canadian Industrial and Regional Benefits amounted to approximately $5.2 million or 9.6% of the total contract value.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the currently approved portions of the project are:

Figure 48: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
NAADM				
NWS	738,609	736,844	**1,765**	-----
FOL	220,509	219,387	**1,122**	-----
CCR	84,058	82,095	**1,963**	-----
I&C	24,422	2,725	**2,381**	19,316
Total	1,067,598	1,041,051	**7,231**	19,316

The anticipated In-Service annual Personnel, Operations and Maintenance (Vote 1 PO&M) costs are shared between the United States and Canada on a 60/40 basis respectively. Canada's share for 1996-97 stands at $72 million; however, by 1998-99, this amount will have declined to $62 million as a result of cost reduction measures. To date, cost reduction initiatives have successfully achieved targets ahead of schedule. For FOLs, Canada is responsible for Operations and Maintenance costs except for incremental activities and costs associated with USAF deployments. The annual recurring cost to Canada for FOLs is estimated to be $8 million. CCR project PO&M costs are estimated to be $5 million which represent a significant saving from the old radar systems being replaced.

Arctic and Maritime Surveillance Aircraft (AMSA) Project

1. Overview

In June, 1989, the Government approved the purchase of three Arctic and Maritime Surveillance Aircraft for the Canadian Forces. These aircraft, called "Arcturus", will be used for maritime, Arctic, and environmental surveillance, as well as for fisheries patrols and training. They will also serve as back-up for search and rescue operations. Through the acquisition of these aircraft, the Canadian Forces will be able to more effectively patrol Canada's coastline and enforce Canada's sovereignty.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Lockheed Martin Aeronautical Systems
86 South Cobb Drive Marietta, Georgia

IMP Group Ltd., Aerospace Division
2651 Dutch Village Road Halifax, Nova Scotia

4. Major Milestones

Contract Award	Jun 1989
DND Accepts First Aircraft	Dec 1992
Project Completion	Fiscal Year 1997-98

5. Achievements and Explanations of Variances

The radar part task trainer and all outstanding engineering change proposals will be completed by the end of Fiscal Year 1996-97. Project closure has slipped to Fiscal Year 1997-98 due the procurement leadtime associated with some of the remaining minor spares requirements. The project value has been reduced by $904,000 as these funds were not required to complete the remaining activities.

On 30 June 1989, a contract was signed with Lockheed Aeronautical Systems Company of Marietta, Georgia, to supply the three Arcturus. The first aircraft was delivered in December 1992 and the last in April 1993.

All remaining major activities will be completed by the end of Fiscal 1996-97. The project will remain open in Fiscal Year 1997-98 to allow for the final delivery and payment of some minor

spare parts requirements and formal closure of the project. Although the project will closeout in Fiscal Year 1997-98 Lockheed shall still be obligated to achieve their industrial benefits commitment stipulated in the main contract.

6. Industrial benefits

Industrial and Regional Benefits:

Lockheed Aeronautical Systems Company has committed to achieve a total of $106.5 million (U.S.) of Canadian value added. Included in the above benefits are the following:

Direct project participation in the supply of CP-140A structural components and systems by existing Canadian Suppliers (Canadair, Montreal, Quebec; IMP, Halifax and Amherst, Nova Scotia; Bristol Aerospace, Winnipeg, Manitoba; Fleet Aerospace, Fort Erie, Ontario; and Litton Systems, Rexdale, Ontario). Approximate value is $4.5 million (U.S.);

Further direct project participation by IMP, Halifax to perform the installation of the surveillance avionics and completion of the aircraft. Approximate value is $12 million (U.S.);

Indirect benefits derived from new or emerging Lockheed projects to be provided to the Western Region. Value is $20 million (U.S.) minimum;

Further indirect benefits in support of other national and regional industrial development programs such as Access Small Business, the Western Procurement Initiative, or the Atlantic Canada Supplier Development Program. Value is $20 million (U.S.); and

Participation in Lockheed's P-7 Anti-Submarine Warfare patrol aircraft at a value of $50 million (U.S.) was cancelled. The commitment has been re-negotiated and now ensures Canadian industrial participation in the F-22 aircraft which is the United States newest fighter program. Formal contract amendment to reflect this is now in place.

Achievements:

Lockheed has claimed a total of $50.266 million (U.S.) of Canadian value added, in their report dated May 31, 1996, which covers the period to the end of December 1995. All commitments are expected to be achieved by the year 2001 as specified in the contract.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 49: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
AMSA Project	205,629	205,629	----	-----

The anticipated In-Service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance costs are estimated to be $18 million.

Canadian Tactical Transport Tanker (TTT) Project

1. Overview

In December of 1990, the Government approved the acquisition of five CC130 Hercules Tactical Transport Tanker aircraft to provide an immediate surge capacity in tactical airlift in support of operations in the Persian Gulf and, over the longer term, to provide additional air-to-air refuelling resources in support of CF18 operations, to augment existing strategic and tactical airlift capability and to provide additional resources for the CC130's expanded role as the primary fixed-wing Search and Rescue aircraft.

A contract was awarded to Lockheed Aeronautics Systems Corporation (now Lockheed Martin Aeronautical Systems) of Marietta, Georgia, for the delivery of five aircraft and related support to the Canadian Forces. Delivery of five transport capable aircraft was completed in April 1991. These aircraft were operated by the Canadian Forces in a transport configuration pending retrofit of the tanker kits in each aircraft. The first tanker capable aircraft was delivered in June 1992 and the last in April 1993.

There was also a requirement to acquire and install equipment to update and standardize the Avionics suite in the five CC130 Hercules Tanker aircraft. A contract for this requirement was awarded December 1994. This contract included an option to modify the twenty-five remaining Hercules aircraft in the CF fleet to a standard configuration, extending the supportable avionics life of these aircraft to well beyond the year 2000. This option was approved and the contract was awarded in March 1995. Expenditures for these equipment purchases and installation will extend over the period 1994-95 to 1998-99.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Tanker Aircraft Acquisition:

Prime Contractor: Lockheed Martin Aeronautical Systems, 86 South Cobb Dr, Marietta, Georgia, 30063

Sub-Contractors: Flight Refuelling Ltd, Brook Rd, Wimborne, Dorset, England, BH21 2BJ

CAE Aviation Ltd, PO Box 9864, Edmonton International Airport, Edmonton, Alberta, T5J 2T2

Avionics Update Program:

Prime Contractor:	CAE Aviation Ltd, PO Box 9864, Edmonton International Airport, Edmonton, Alberta, T5J 2T2
Sub-Contractor:	Collins Avionics & Communications Division, Rockwell International Corp, 350 Collins Rd NE, Cedar Rapids, Iowa, 52498

4. Major Milestones

Contract Award	Dec 1990
Delivery of Last Transport Capable Aircraft	Apr 1991
Delivery of Last Tanker Capable Aircraft	Apr 1993
Contract Award for Avionics Update	Dec 1994
Contract Award for Fleet Avionics Update	Mar 1995
Delivery of First Aircraft with Avionics Update	Nov 1997
Delivery of last Tanker Aircraft with Avionics Update	Dec 1998
Delivery of Last Aircraft with Avionics Update	Oct 1999

5. Achievements and Explanations of Variances

Four Tanker Aircraft are now in squadron service. The fifth aircraft was withdrawn from service in July 1996 for prototype installation of the Avionics Update by CAE Aviation. Difficulties with the integration of the avionics suite and with the cockpit design have delayed both the introduction and the delivery of the prototype aircraft by five months. This five month delay is not expected to affect the overall contract schedule, as the contractor plans to recover this slippage during the fleet installation.

6. Industrial benefits

- Tanker Aircraft Acquisition:

Lockheed Martin Aeronautical Systems, Marietta, Georgia, is contractually committed to the achievement of industrial and regional benefits in the total amount of $139 million of Canadian value-added, measured in US budget year dollars. The benefits include the direct procurement, from Canadian sources, of components and services for the five aircraft, the establishment of CAE Aviation Ltd. as a Lockheed Authorized Hercules Service Centre, the procurement of assemblies, avionics or other equipment in Canada for Lockheed's C-5 transport aircraft, and other industrial and regional benefits yet to be specified. These will meet the eligibility criteria contained in the contract.

Lockheed's commitment includes the provision of industrial and regional benefits, in the minimum amount of US $80 million, to those regions in Canada where the Canadian Government has policies and programs to increase economic development through procurement.

Achievement:

CAE Aviation Ltd. was established as a Lockheed Authorized Hercules Service Centre in March 1992. According to the most recent report covering the period to June 30, 1995, Lockheed has claimed U.S. $71.8 million of industrial and regional benefits. The total commitments are expected to be achieved by the end of year 2002 as specified in the contract.

- CC130 Hercules avionics update and standardization project

This contract contains industrial and regional benefits totalling $62.8 million in Canadian Value added.

CAE Aviation Ltd., Edmonton, Alberta, the prime contractor, will manufacture the installation kits, and install all the avionics equipment, as well as providing the project management. These direct benefits amount to $31 million or 49 percent of the total. In their preliminary report, CAE Aviation has reported $8.2 million in benefits.

Collins Avionics (USA), the avionics systems integrator, will provide technology transfers to CAE Aviation to enhance the capabilities of CAE Aviation for CC130 avionics upgrade business and will jointly market and pursue these opportunities internationally. Collins Avionics will provide a proprietary Aircraft Interconnect Design Generation software programme to CAE Aviation for their use on this and other projects. In addition, Collins Avionics will make indirect purchases of electronics and related goods and services.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 50: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
TTT Project	342,888	293,978	**36,715**	12,195

The anticipated In-Service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance costs of the TTT aircraft are estimated to be $3.5 million.

Canadian Forces Utility Tactical Transport Helicopter (CFUTTH) Project

1. Overview

The purpose of the CFUTTH project is to acquire 100 helicopters to accomplish national and international Utility Tactical Transport Helicopter roles. The primary task is tactical lift of troops and equipment. Other tasks include Base Rescue Flight, inland Search and Rescue, Joint Task Force 2 (the Federal Government's emergency response team), United Nations peacekeeping missions, medical evacuation, major air disaster response, surveillance, drug interdiction, fire fighting, assistance to civilian authorities, aid to the Civil Power and command, liaison and communications assistance.

The CFUTTH is intended to replace three aging fleets, comprising the CH-118 Iroquois, the CH-135 Twin Huey and the CH-136 Kiowa. Several helicopter models were evaluated against operational requirements and the Bell model 412HP, to be enhanced with various mission equipments, was selected.

The Project was approved by Cabinet on 7 April 1992 and by Treasury Board on 8 September 1992. On 9 September 1992, a contract, valued at $754.5 million was awarded to Bell Helicopter Textron Canada Ltd. (BHTC), of Mirabel, Quebec for the procurement of the 100 CFUTTHs, a flight simulator, and other equipment, documentation and services. The first helicopter was delivered in March 1995, and the last helicopter delivery will be in January 1998.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Prime Contractor	Bell Helicopter Textron Canada Mirabel, Quebec
Aircraft Engines	Pratt and Whitney Canada Montreal, Quebec
Avionics Management System	Canadian Marconi Company Montreal, Quebec
Flight Simulator	CAE Ltd Montreal, Quebec

4. Major Milestones

Contract Award	Sept 1992

Critical Design Review	Apr 1993
First Helicopter Delivery	Mar 1995
Simulator Acceptance	Jun 1996
Last Helicopter Delivery	Jan 1998
Project Completion	Dec 2001

5. Achievements and Explanations of Variances

As of October, 1996, 62 of 100 helicopters and various mission kits were delivered. Helicopter deliveries remain on schedule and all project objectives will be met at a cost of approximately $100 million less than the previous estimated total cost of $1,193 million..

6. Industrial Benefits

BHTC has committed to achieve a total of $506.8 million of Canadian value-added direct and indirect Industrial and Regional Benefits (IRBs).

A major portion of BHTC's $284.4 million direct IRB commitment is the manufacture of the CFUTTH at the Mirabel, Quebec plant. The CFUTTH consists of the basic Bell model 412HP helicopter, including engines manufactured by Pratt and Whitney Canada, Longueuil, Quebec, and the customization of the helicopter to meet operational requirements. BHTC has awarded subcontracts to Canadian Marconi Company, Montreal, Quebec, for the avionics management system and to CAE Electronics Limited for the flight simulator. As a result of the CFUTTH purchase, both Canadian Marconi and CAE are expected to improve their competitiveness through the expansion of their capabilities and through the formation of new business relationships.

BHTC's indirect IRB obligations of $222.4 million involve Canadian supplier development, technology transfer and export sales commitments. These include a BHTC commitment to increase its sourcing in Canada of components for all of its helicopter models as well as the transfer to Canada of spares procurement and avionics engineering mandates previously located in the US, an initiative that will further increase the opportunities for Canadian suppliers. In addition, BHTC is committed to acquiring graphite epoxy composite technology capability which will enable the company to manufacture advanced composite helicopter components.

To date, BHTC has claimed a total of $282.3 million in IRBs for the program, $144.1 million in direct and $138.2 million in indirect IRBs. The majority of these claims relate to work performed in Quebec. The current claim represents 56% of the overall commitment and places BHTC well ahead of its anticipated goal for this stage of the project.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 51: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
CFUTTH Project	1,193,114	749,187	**204,271**	239,656

The anticipated In-Service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance (PO&M) costs have yet to be determined. Preliminary indications are that, due to the commercial maintenance and support concepts, and the economies of operation of a single fleet, PO&M costs for the new helicopters will be lower than those for the current inventory of utility helicopters.

Strategic Airlift Replacement Project

1. Overview

On 24 August 1992, the Government approved the acquisition of five used A310 aircraft to meet the Canadian Forces strategic airlift requirement. On 31 August 1992, a contract was awarded to Canadian Airlines International Ltd. for three used Airbus Industrie A310-304 aircraft, spares and refurbishment of the aircraft. The two remaining aircraft were purchased in December 1992 and July 1993 from International Markets Ltd., and Blenheim Aviation Ltd., respectively. The contract for the freighter modification was awarded in June 1995 to Bombardier Ltd., Mirabel, Quebec.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Party:	Industry Canada

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

The prime contractor for the Freighter Modification is Bombardier Inc., Defence Systems Division, Mirabel, Quebec with the major sub-contractor as Sogerma Socea, Bordeaux, France.

4. Major Milestones

Implementation Contract Award (3 aircraft)	Aug 1992
First Aircraft Delivery	Nov 1992
Second Aircraft Delivery	Jan 1993
Third Aircraft Delivery	Jul 1993
Implementation Contract Award (4th aircraft)	Dec 1992
Fourth Aircraft Delivery	Feb 1993
Implementation Contract Award (5th aircraft)	Jul 1993
Fifth Aircraft Delivery	Aug 1993
Freighter Modification Contract (4 aircraft)	Jun 1995
Freighter First Delivery	Nov 1996

5. Achievements and Explanations of Variances

The Project has achieved all it's major milestones and is expecting delivery of the first modified aircraft at the end of November 1996.

6. Industrial benefits

There were no industrial and regional benefits negotiated in the initial acquisition of these used aircraft. The contract for the freighter modification contains industrial and regional benefits obligations for a total value of $35.6 million (U.S.) in Canadian value added. The direct industrial and regional benefits amount to $6.6 million (U.S.) or 20 percent, and represent the project management and other activities of Bombardier (Canadair) and Canadian Airlines International. The indirect benefits include repair and overhaul of the French Air Force C-130 and North American Airline A-320 landing gears, the manufacture of aircraft composite parts, the manufacture of SATCOM antennas for Airbus aircraft, as well as increases in the manufacture of Airbus aircraft subassemblies. As at the end of March 96, 11% of the committed Industrial benefits had been achieved.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with this approved project are:

Figure 52: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
Strategic Airlift Requirement	422,636	378,870	**39,554**	4,212

Once the Strategic Transport Project is fully operational, the total recurring Personnel, Operations and Maintenance savings are estimated at $15 million.

Electronic Support and Training (EST) Systems Project

1. Overview

The EST Systems Project was approved to define, identify, procure and install equipment necessary to provide the Canadian Forces Land, Sea and Air elements with effective airborne electronic warfare (EW) training. This training will prepare the Canadian Forces for effective operations in an EW threat environment.

A contract was awarded to Lockheed Canada, Inc. of Kanata, Ontario, on 1 April 1988 to carry out the Definition Phase of the Project. Preliminary studies revealed that this EST requirement could be met most effectively by a combination of appropriately equipped Challenger CL-600 aircraft, EW training pods carried by CE-133 aircraft (T-birds), and EW simulators which will be procured under a separate project.

Negotiations were conducted on the Implementation Proposal presented by Lockheed Canada, Inc., and resulted in the award of an Implementation contract on 1 March 1993. A contract to design the aircraft modification to carry the new EW pods on the CE-133 aircraft; install it on the prototype aircraft and produce nine additional modification kits was awarded to CAE Aviation Ltd. on 15 July 1994.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Prime Contractors:

Lockheed Martin Canada	Kanata, Ontario, Canada
CAE Aviation	Edmonton, Alberta

Major Sub-Contractors:

Bombardier Inc.	Mirabel, Quebec, Canada
Innotech Aviation Limited	Dorval, Quebec, Canada
Loral Federal Systems	Owege, N.Y., USA
AEL Systems	Montgomeryville, PA, USA
Sierra Networks Inc.	San Jose, California, USA
Lockheed Sanders Inc.	Nashua, N.H., USA
TRACOR, Lundy Division	Pompano Beach, FL, USA
Rodale Electronics Inc.	Garden City, N.Y., USA

4. Major Milestones

Contract Award	Mar 1993

Acceptance of Prototype CE-133	Jun 1996
Acceptance of First Challenger Aircraft	Nov 1997
Acceptance of Last Challenger Aircraft	Feb 1998
Project Completion	Jun 1999

5. Achievements and Explanations of Variances

To date the achievements of the EST Systems Project include the following:

a. Three Challenger aircraft have been delivered to Bombardier DSD for EST system installation.

b. Many of the subsystems and the System Processor Assemblies have been designed are built and are now in the final stages of qualification and environmental testing.

c. The pods procured under the contract have been designed and are either delivered or undergoing final qualification and environmental testing.

1) A100 electronic counter measures pods: eight delivered,

2) Chaff pods: five delivered,

3) Threat emitter system electronic support measures pods: two of eight delivered.

d. The T33 prototype modification kit has been designed and is complete. The remaining nine installations will be carried out by Kelowna Flightcraft.

6. Industrial benefits

An objective of this project is to generate Canadian industrial activities that will enhance the long term capability of Canadian industry and provide any necessary world product mandates in the area of airborne Electronic Warfare (EW) systems design, systems integration, product development and manufacturing. Lockheed Canada, the prime contractor, is designing the system and providing the systems integration, and has a commitment to achieve a world product mandate for EST systems product. Canadair, the aircraft manufacturer, is modifying the Challenger aircraft and installing the EW equipment, which may lead to aircraft sales for similar roles.

The industrial and regional benefits (IRB) program totals $107.1 million of Canadian value added, with 75 percent being direct benefits. The majority of the benefits will accrue to Quebec and Ontario because of the specialized nature of EW equipment.

Achievements:

As of 29 February, 1996, Lockheed Canada has claimed $81.5 million of Canadian value added, which is 76.15 percent of their total obligation of $107.1 million.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 53: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
EST Systems	202,679	165,336	**29,518**	7,825

Once the Electronic Support and Training System Project is fully operational, the total incremental recurring Personnel, Operations and Maintenance cost is estimated at $10.5 million.

Military Automated Air Traffic System (MATTS) Project

1. Overview

In July 1993, Treasury Board approved the procurement of the Military Automated Air Traffic System (MAATS) in order to maintain interoperability with the national air traffic system which is being upgraded and automated by Transport Canada (TC) under the Canadian Automated Air Traffic System (CAATS) project.

The CAATS requirement was originally competed and a contract was awarded to Hughes Aircraft of Canada Limited (HACL) of Richmond, British Columbia, in December 1989. In order to avoid any adverse impact on military flying operations and to minimize cost and duplication of effort between TC and the Department of National Defence, it was determined that MAATS would acquire CAATS-identical equipment wherever feasible and would become operational simultaneously with CAATS.

To achieve this common approach, and in so doing, maximize economies of scale and minimize risk, an interdepartmental procurement committee endorsed directing the contract for the MAATS prime mission equipment to HACL, which has been tasked with total systems responsibility. The main contract was awarded in January 1994.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Hughes Aircraft of Canada Limited
13951 Bridgeport Road
Richmond, British Columbia, V6V 1J6

4. Major Milestones

Prime Contract Award	Jan 1994
Initial Delivery	Jul 1999
Final Delivery	Jan 2000

5. Achievements and Explanations of Variances

A part of the design phase is now complete

Initial and Final Delivery delayed approximately two years due to delays in the Transport Canada CAATS project.

6. Industrial benefits

The non-military objectives related to the MAATS Project are established in the prime contract and represent the Direct Industrial and Regional Benefits valued at $49.5 million. This represents approximately 70% Canadian content and can be broken down as follows:

	($ million)
West	43.6
Ontario	1.2
Quebec	1.9
Atlantic	To Be Determined
Unspecified	To Be Determined

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 54: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
MAATS Projects	179,214	45,830	**41,873**	91,511

Once the system is fully operational, the anticipated In-Service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance (PO&M) Vote 1 cost is estimated to be $3.6 million.

Advanced Air-to-Surface Missiles

1. Overview

The Advanced Air-to-Surface Weapons project involves the procurement of Precision Guided Munitions, Target Acquisition/Designation Pods and associated logistics support. Through the acquisition of these stocks, the Canadian Forces will be able to deliver munitions with the accuracy expected and required in possible future conflicts or contingency operations which would require a precision attack capability and at the same time minimize damage to sensitive surroundings (civilians, non-combatants, friendly forces/facilities).

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Prime Contractor	US Department of the Navy
(Foreign Military Sales)	
Sub-Contractor	McDonnel Douglas, Hughes

4. Major Milestones

First Missile Delivery	Completed Jun 1996
Pod Delivery	Apr 1997
Project Closure & Final Delivery	Mar 1999

5. Achievements and Explanations of Variances

First Missile Delivery completed on schedule.

6. Industrial benefits

The weapons, pods, test equipment and spares are being acquired through the US Government, there is no direct Canadian industrial involvement in the contracts.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 55: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
AATSM Projects	103,484	18,632	**61,362**	23,490

Once the Advanced Air-to-Surface Weapons project is fully operational, the anticipated annual recurring Personnel, Operations and Maintenance costs are estimated at $4.9 million.

Low Level Air Defence (LLAD) Project

1. Overview

On 5 October 1983, the Government agreed that the Canadian Forces required an adequate air defence capability and directed the Department of National Defence to conduct a Project Definition Phase to define an affordable low level air defence capability, based on a mix of modern anti-aircraft guns and area defence surface-to-air missiles. The scope of the project included the establishment of a training facility at Canadian Forces Base Chatham, New Brunswick.

The prime contract was awarded to Oerlikon-Buehrle with an effective date of 1 July 1986.

It is being implemented by Oerlikon Aerospace of St. Jean, Quebec where the Air Defence Anti-Tank System (ADATS) is being assembled. Litton Systems Canada Limited, Etobicoke, Ontario, is a major sub-contractor in this contract.

The ADATS is included in all LLAD air defence units and is complemented in the airfield defence role by 35mm anti-aircraft guns and fire control radars produced by Oerlikon-Buehrle of Zurich, Switzerland. The scope of the project included the logistics support of all acquired equipment, the construction of associated facilities, as well as the re-allocation of up to 700 existing positions to provide the required capability. The project is in the final stages of contract delivery. The remaining expenditures relate to support equipment, spare parts, and technical documentation in support of the fielded systems.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Prime Contractor - Oerlikon-Buehrle of Zurich, Switzerland.

Implemented by - Oerlikon Aerospace of St. Jean, Quebec

Major Sub- Contractor - Litton Systems Canada Limited, Etobicoke, Ontario

4. Major Milestones

Approval of Project Definition Funds	Jan 1985
Treasury Board Effective Project Approval	Jun 1986
Contract Awarded to Oerlikon-Buehrle	Jul 1986
Initial Delivery of Main Equipment	Nov 1989

Initial Battery Operational Capability	Nov 1993
Final Delivery of Main Equipment	Feb 1995
Project Completion	Dec 1998

5. Achievements and Explanations of Variances:

Close out of the prime contract activities is anticipated by Mar 97, with the completion of remaining contracts by Dec 98. The increased time line and the increased estimated total cost is related to procurement of hardware and software modifications to the 35mm gun system, the total estimated cost is within the project budget.

6. Industrial benefits

Industrial and Regional Development: The non-military objectives of the LLAD project were achieved through the production, in Canada, of components for both domestic and export sales, as well as the establishment of a system integration facility in St. Jean-sur-Richelieu, Quebec. The approach taken in the contract was to establish the production of most elements of the missile system launcher (ADATS) in Canadian industries for domestic and foreign markets. Specific contractual targets were identified for the accomplishment of a large variety of discrete industrial development projects, each with sectoral, regional, and yearly targets. Achievement was measured by the accomplishment of financial targets for new production, and capital investment. Since the targets have been met, and in some cases exceeded, Industry Canada no longer tracks this project.

Small Business Development: Within the total contractual industrial benefit commitment, the contractor was committed to provide $82 million worth of benefits to small business. This commitment has been exceeded, and Industry Canada no longer tracks this project.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 56: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1997	**Estimates 1997-98**	Future Year Requirements
LLAD Project	1,075,798	1,030,105	**27,277**	18,416

With the withdrawal of Canadian Forces from Europe, the anticipated In-Service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance (Vote 1) costs for the Low Level Air Defence System, are under review.

Small Arms Replacement Project (SARP)

1. Overview

The small arms replaced by SARP had been used by the Canadian Forces for well over 25 years. Their performance fell short of that of modern lightweight, automatic firing weapons. The SARP objective is to acquire a modern 5.56mm small arms weapon system consisting of 94,135 C7 rifles, 2,365 C8 carbines, 6,750 C9 light machine-guns, 63,700 C79 optical sight assemblies, operational and initial training stocks of 5.56mm ammunition, logistical support items and accessories. Rifles and carbines are being manufactured by Diemaco (1984) of Kitchener, Ontario while the light machine-gun was produced by Fabrique Nationale of Belgium.

The Crown has contracted with Hughes Elcan Optical Technologies Ltd, of Midland, Ontario for development and production of the 3.5 power C79 Optical Sight which can be used interchangeably on the rifle or the light machine-gun. Contracts now exist to provide 63,700 sights for these weapons.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Party:	Industry Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Devtek Corporation, Acting through its Diemaco Division, 1036 Wilson Avenue,
Kitchener, Ontario
Hugues Elcan Optical Technologies, 450 Leitz Rd.
Midland, Ontario.
Fabrique Nationale Herstal, SA, Voie De Liege 33, B-4040
Herstal, Belgium.

4. Major Milestones

Effective Project Approval	Nov 1983
Main Contract Award	Feb 1984
Initial Delivery of C7 Rifles	Apr 1985
Initial Delivery of C79 Optical Sights	Sep 1991
Final Delivery of C7 rifles	Feb 1995
Final Delivery of C79 Optical Sights	Mar 1997
Final System Delivery	Mar 1998

5. Achievements and Explanations of Variances

Deliveries of C7 rifles, C8 carbines and C9 light machine guns are complete.

Delivery of C79 Optical Sights is 87% complete.

Operational conversion of all units of the Canadian Forces to the 5.56mm weapon system is complete.

6. Industrial benefits

DIEMACO (1984) Inc. was committed to achieve phased Canadian production of the C7 rifle and the C8 carbine with the Canadian content equal to 85% of the value of the contract. In addition, 27,000 C7 rifles were to have 100% Canadian content; this commitment has been achieved.

Achievement: DIEMACO (1984) Inc. achieved an aggregate of 90.4% Canadian content through to the end of June 1994. The contractor was further committed to make a best effort to place 20% of the Canadian subcontract work in Quebec.

As of the end of June 1994, the company had placed only 8.3% of this work in Québec. To offset the shortfall, DIEMACO (1984) Inc., transferred production machinery and work to its Hochelaga Aerospace division in Montreal, Quebec. The equipment is valued at $750,000, and the work generated represents sales approaching $1 million annually.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 57: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31 1997	**Estimates 1997-98**	Future Years Require-ments
SARP	347,953	346,208	**1,745**	-----

Once the new arms become fully operational, the anticipated In-Service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance (Vote 1) costs are estimated to be $1.0 million.

Tactical Command, Control and Communications System (TCCCS) Project

1. Overview

The TCCCS Project is designed to address the army's fundamental requirement for a secure, survivable and fully integrated tactical communication system. The system includes 220 equipment products, including 15,000 radios installed in approximately 6,500 vehicles. The system will be the primary means of communication in the forward battle area.

In September 1988, the Government granted approval-in-principle for the TCCCS Project to call for competitive bids from Canadian-based companies and on the understanding that a substantial portion of the work would be performed in Western Canada.

The Project was approved by Treasury Board in April 1991. A contract was awarded by the Department of Supply and Services on 18 April 1991 to the Prime Contractor - Computing Devices Canada (CDC), Ottawa, Ontario, valued at $1,281 million for the procurement of the main equipment. Amendments to the contract to incorporate additional work within the scope of the Project have raised the estimated value of the contract to $1,476 million.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Department of Public Works and Government Services
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)
	Department of Foreign Affairs and International Trade

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Prime Contractor	Computing Devices Canada 1020,68th Ave. NE Calgary, AB T2E 8P2
Major Sub-Contractors	ACTC Technologies Inc. 350- 6715,8th St. N.E. Calgary, AB T2E 7H7
	Canadian Marconi Company 600 Dr. Frederick Phillips Blvd. Ville Saint Laurent, P.Q. H4M 2S9
	Computer Sciences Canada, Inc. Suite 400, 1900 City Park Dr. Gloucester, Ont. K1J 1A3

Major Sub-Contractors	EDS Defence 1-3 Bartley Way Bartleywood Hook, Hampshire U.K. RG270XA Frontec Logistics Corp. 120-1243 McKnight Blvd. Calgary, Alberta T2E 5T2 Harris Corp. RF Communications Division 1680 University Ave. Rochester, N.Y. USA 14610-9983 Logican Technologies Inc. 150 Karl Clark Road Edmonton, Alberta T6N 1E2 Motorola 8201 E. McDowell Rd. P.O. Box 1417 Scottsdale, AZ USA 85252 Racal-Tacticom Ltd. 472 Basingstoke Rd. Reading, Birkshire U.K. RG20QF SED Systems Inc. 18 Innovation Blvd. P.O. Box 1464 Saskatoon, Sask. S7K 3P7 TRW 1 Federal Systems Park Dr. Fairfax, VA USA 22033

4. Major Milestones

System Design Review	Jun 1992
Start Implementation	Aug 1994
Complete Distribution	Sep 2000
Project Completion	Mar 2001

5. Achievements and Explanations of Variances

Achievements

The first deliveries from the Prime Contractor, Computing Devices Canada (CDC), commenced with the fielding of the light weight assault radio in Feb 96. In 1996 the contract was amended to reflect the restructuring and reduction in the Canadian Forces. CDC met all contract milestones during FY 95/96.

6. Industrial benefits

The contractor is committed to an Industrial Benefits package of direct industrial and regional benefits amounting to $639.6 million, with regional distribution and achievement as of 30 June 1996 is as follows:

Region	Commitment 1990 $ (millions)	Achieved 1990 $ (millions)
West	449.8	257.8
Ontario	85.0	83.9
Quebec	35.3	12.9
Atlantic	19.4	9.5
Undefined	50.1	10.2
	639.6	374.3

Indirect industrial and regional benefits, for a total of $667.5 million, include technology transfer valued at $211.5 million, future sales commitments of $339.8 million and an investment commitment of $116.2 million for small business, new facilities, training, marketing and R&D. The regional distribution as of 30 June 1996 is as follows:

Region	Commitment 1990 $ (millions)	Achieved 1990 $ (millions)
West	552.4	178.8
Ontario	20.4	50.3
Quebec	5.8	2.2
Atlantic	11.7	0.2
Undefined	77.2	0.2
	667.5	231.7

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 58: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31 1997	**Estimates 1997-98**	Future Years Require-ments
TCCCS Project	1 399,489	1,176,005	**207,634**	515,850

The anticipated In-Service annual recurring Personnel Operations and Maintenance costs will be defined by a detailed Logistics Support Analysis conducted throughout the execution of the contract.

LYNX Replacement Project

1. Overview

In 1992, the Government approved the procurement of up to 229 light armoured reconnaissance vehicles and associated support for the Canadian Forces. The procurement strategy for the project was based on negotiating a suitable contract with the Diesel Division of General Motors (DDGM) of Canada, London, Ontario, taking into account the Government's industrial and regional benefits and small business policies.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractor, Address

Prime: Diesel Division General Motors
1991 Oxford Rd
London Ontario
N5V 2Z7

Subs: Computing Devices Canada
3785 Richmond Road
Nepean, Ontario
K1G 3M9

Delco Systems Operation
6767 Hollister Avenue
Goleta California
93117-3000

4. Major Milestones

Chassis Contract Awarded	Mar 1993
Turret and Surveillance Equipment Amendment Awarded	Jan 1994
First Vehicle Delivery	Jan 1996
Last Vehicle Delivery	Nov 1997
Project Completion	Mar 1998

5. Achievements and Explanations of Variances

To date, the major production milestones have been achieved, with the first 9 vehicles delivered in Mar 96 and a total of 73 vehicles delivered as of the end Sep 96.

6. Industrial benefits

Diesel Division of General Motors has committed, as of the end of December 1995, $139.8M in direct Canadian content and $82.3M of indirect content.

Region	Committed	Achieved
Western Canada	$108.0M	$18.4M
Atlantic Region	$63.5M	$57.1M
Quebec Region	$50.8M	$36.7M

In addition, Diesel Division of General Motors has achieved $68.8M in commitments to Canadian Small business.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 59: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31 1997	**Estimates 1997-98**	Future Years Require-ments
LYNX Replacement Project	859,281	649,968	**150,166**	59,147

Once the LYNX Replacement Project is completed, the anticipated In-Service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance costs are estimated to be $8.4 million.

Light Support Vehicle Wheeled (LSVW) Project

1. Overview

The objective of the Light Support Vehicle Wheeled (LSVW) project is to acquire a minimum of 2,879 vehicles and associated logistics support to replace the 5/4 ton militarized commercial trucks which were purchased in 1976. Authority was given for the procurement of an additional 128 vehicles which increased the quantity from 2,751 to 2,879 vehicles.

On 1 March 1992, following a competitive bid process, a contract was awarded to Western Star Trucks Inc. of Kelowna, British Columbia. Production of the vehicles commenced in February 1994 and was completed in March 1996.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Prime contractor:	Western Star, Kelowna B. C.
Sub- contractor:	Ivecc, Bolzano Italy
	DEW Engineering , Ottawa Ont.

4. Major Milestones

Award of Contracts	Mar 1992
Prototype Delivery	Sep 1992
First Full Production Delivery	Feb 1994
Last Delivery	Mar 1996
Project Completion	Mar 1998

5. Achievements and Explanations of Variances

The project completion has been delayed by one year and is now scheduled for March 1998. This one year extension is primarily as a result of delays in obtaining the initial provision of repair parts.

6. Industrial benefits

The industrial and regional benefits commitment of Western Star Trucks Inc. includes direct in-vehicle Canadian Content totalling approximately $103.5 million (1991 dollars) distributed as follows:

	$ (millions)
Atlantic Region	3.9
Quebec Region	6.4
Ontario Region	32.2
Western Region	61.0

Achievements: to March 31,1996, the achievements are as follows:

direct IRB's $127.4 million
Indirect IRB's $79.3 million
small business participation and development.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 60: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31 1997	**Estimates 1997-98**	Future Years Require-ments
LSVW Project	273,419	256,107	**17,312**	-----

Once the Light Support Vehicle Wheeled (LSVW) is fully operational, the total reduction in Personnel, Operations and Maintenance cost is estimated at $1.1 million.

ERYX Short Range Anti-Armour Weapon (Heavy) (SRAAW(H)) Project

1. Overview

The purpose of the Short Range Anti-Armour Weapon (Heavy) (SRAAW(H)) project is to replace the Carl Gustav rocket launcher as the primary short range anti-armour weapon of the Canadian Land Forces.

This project is the first Canada-France cooperation in defence equipment and is expected to serve as a model for future bilateral undertakings.

Effective project approval was granted by Treasury Board on 17 March 1993. An initial $87 million contract for the acquisition of Aerospatiale's ERYX SRAAW(H) was awarded in March 1993. As a result of follow on procurement of spares the contract is now valued at $94 million. In addition, a contract for $5.4 million was awarded to Aerospatiale to arrange for four Canadian companies to manufacture components of the ERYX SRAAW(H). Three of the four companies are now producing the required parts for incorporation within the weapon system.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)
	Department of Foreign Affairs and International Trade

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Prime contractor:

Aerospatiale Missiles
28 rue de la Redoute
92260 Fontenay-aux-Roses (France)

Sub-contractors:

Composite Atlantic (Lunenburg, Nova Scotia)	- Tripod
Canadian Marconi (Montreal, Quebec)	- Hybrid Microcircuits
Hughes Elcan (Midland, Ontario)	- Day Sight Module
Amptech Corporation (Calgary, Alberta)	- Plastic Components
Allied Signal (Montreal, Quebec)	- Thermal Imager
ADGA Systems (Ottawa, Ontario)	- Publications and Integrated LogisticSupport
Primetech Electronics (Montreal, Quebec)	- Classroom simulator
CGI (Ottawa, Ontario)	- Program Management and Contract Administration

4. Major Milestones

Effective Approval	Mar 1993
Contract Award	Mar 1993
Initial Delivery	Jan 1994
Project Completion	Dec 1998

5. Achievements and Explanations of Variances

All deliverables have been received without any delays from the prime contractor, Aerospatiale. The only major item left to be contracted is the ERYX Thermal Imager Sight (MIRABEL) and its Integrated Logistic Support. It is anticipated that a contract for the MIRABEL will be awarded to Aerospatiale early in the new year. The Integrated Logistic Support will be done by the co-producer of the MIRABEL, Allied Signal Aerospace Canada.

6. Industrial benefits

The contractor is committed to a package of direct and indirect industrial and regional benefits equivalent to the value of the main acquisition contract. A minimum of 70% of the main acquisition contract value will be in direct benefits while 30% will be in indirect benefits.

The Regional Benefits will be distributed as follows:

Region	Distribution
West	8%
Ontario	4%
Quebec	80%
Atlantic	8%

As of June 1996, 22% of Industrial Regional Benefits have been achieved.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 61: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31 1997	**Estimates 1997-98**	Future Years Require-ments
SRAAW(H) Project	179,269	133,235	**18,684**	27,350

Once the SRAAW(H) is fully operational, the anticipated In-Service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance costs are estimated at $6.9 million.

Armoured Personnel Carrier (APC) Replacement Project

1. Overview

In December 1995, Treasury Board approved the first of four phases of the Armoured Personnel Carrier (APC) Replacement Project. Phase 1 consists of the purchase of 240 APCs from Diesel Division of General Motors (DDGM) of London, Ontario. The contract is under negotiation.

2. Lead and Participating Departments

Lead Authority:	Department of National Defence
Service Department:	Public Works and Government Services Canada
Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractos, Address

Prime: Diesel Division General Motors
1991 Oxford Rd
London, Ontario
N5V 2Z7

Sub: Delco Systems Opeations
6767 Hollister Avenue
Goleta California
93117-3000

4. Major Milestones

Treasury Board Approval	Dec 1995
Phase 1 Contract Award	Dec 1996
First Vehicle Delivery	Jan 1998
Last Vehicle Delivery	Jun 2003

5. Achievements and Explanations of Variances

The Government Project Management Office is in the final stages of negotiating a contract which will see vehicle deliveries commence in Jan 1998. Contract award is expected by end of 1996-97.

6. Industrial benefits

As part of the contract negotiations for the APC, and associated logistics support, the Government will negotiate Industrial and Regional Benefit commitments.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 62: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31 1997	**Estimates 1997-98**	Future Years Require-ments
APC Replacement Project	811,022	14,760	**124,162**	672,100

Incremental annual recurring Personnel, Operations and Maintnenance costs for the APC Replacement Project are yet to be determined.

Canadian Forces Supply System Upgrade (CFSSU) Project

1. Overview

In November 1994, the Government gave Effective Project Approval for the development and implementation of an upgraded Canadian Forces Supply System which will meet the supply requirements of the Canadian Forces during all operational situations while effectively and economically managing the Department of National Defence inventory.

In January 1995, following a competitive contract definition phase, a contract was signed with SHL Systemhouse Inc., Ottawa, Ontario, for the development and installation of an upgraded Canadian Forces Supply System, based on commercial software packages.

2. Lead and Participating Departments

- Lead Authority: Department of National Defence
- Service Department: Public Works and Government Services Canada
- Third Parties: Industry Canada
  Atlantic Economic Opportunities Agency
  Western Economic Diversification Canada
  Federal Office of Regional Development (Quebec)

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

Prime:

SHL Systemhouse Inc. Suite 230, 2nd level, 200 Promenade du Portage, Hull, Quebec. J8X 4B7

Major Sub-Contractors:

Tecsult Eduplus Inc. 85 St. Catherine Street West, Montreal, Quebec. H2X 3P4
MacDonald Dettwiler and Associates Ltd, 3800 Commerce Parkway, Richmond, BC. V6V 2J3
Mincom Pty Ltd., P.O. Box 72, Stones Corner, Brisbane, Queensland, Australia 4120
Thomson-CSF Systems Canada, 49 Auriga Drive, Ottawa, Ontario. K2E 8A1

4. Major Milestones

- Contract Award — Jan 1995
- Initial Site Installation — Dec 1995
- Complete Installation of Build 1 (Warehouse Management Info System) — Summer 1997
- Start of Build 2 (Base/Unit Initial Operational Capability) — Jan 1998
- Completion of Build 2 — Dec 1998

• Completion of Build 3 (Full Operational Capability)	Nov 1999
• Project Completion	Summer 2000

5. Achievements and Explanation of Variances

Warehouse Management Information Systems (the initial sub-system of CFSSU) have been installed in Halifax and Edmonton. Installation at other sites has been delayed 6 months pending the development of a revised implementation roll-out methodology designed to reduce risk.

6. Industrial Benefits

The contractor has committed to achieve the following benefits:

	1996-97 $ millions
Direct Canadian Content	80
Indirect Benefits (non-project related work)	161
Total	**241**

Included in the above totals are regional commitments as follows:

Region	
Atlantic Region	45
Quebec Region	43
Ontario Region	62
Western Region	78
Unallocated	13

Small Business Development: Within the total industrial benefits commitment, the contractor is committed to provide $27 million worth of benefits to Small Business in Canada.

As of December 1995, $129.3 million of Industrial Regional Benefits had been claimed for achievement as compared to the related Project to-date commitment value of $65.6 million.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the approved project are:

Figure 63: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures To March 31 1997	**Estimates 1997-98**	Future Years Require-ments
CFSSU	288,020	122,781	**69,078**	96,161

When the upgraded Canadian Forces Supply System is fully operational, the anticipated in-service annual recurring Personnel, Operations and Maintenance (Vote 1) costs attributable to the Canadian Forces Supply System are estimated to be $7.8 million.

Leopard Thermal Sight (LTS) Project

1. Overview

On 19 September 1996, Treasury Board gave Effective Project Approval for a thermal sight for the Leopard tank. The thermal sight will be obtained by procuring surplus Leopard 1A5 cast turrets fitted with the EMES 18 thermal sight from Germany, refurbishing these turrets and exchanging them with the welded turrets currently on the Leopard C1. Refurbishment and exchange of turrets will be sole sourced to a German tank manufacturer while maximizing Canadian content. Surplus equipment will be disposed through the prime contractor.

2. Lead and Participating Departments

• Lead Authority:	Department of National Defence
• Service Department:	Public Works and Government Services Canada
• Third Parties:	Industry Canada
	Atlantic Canada Opportunities Agency
	Western Economic Diversification Canada
	Federal Office of Regional Development (Quebec)
	Foreign affairs & International Trade
	Indian & Northern Affairs Canada

3. Prime and Major Sub-Contractors, Address

• Prime Contractor:	Gesellschaft für logistischen Service mbH, Germany
• Sub-Contractors	Wegmann & Co GmbH, Germany
	Canadian sub-contractor(s) to be determined

4. Major Milestones

• Treasury Board Approval	Sep 1996
• Contract award for surplus turrents	Jan 1997
• Refurbishment contract	May 1997
• First Vehicle Delivery	Sep 1998
• Last Vehicle Delivery	Mar 2000

5. Achievements and Explanations of Variances

No achievements to report at this time

6. Industrial Benefits

As part of the contract negotiations for the LTS and associated logistics support, the Government will negotiate Industrial and Regional Benefit commitments.

7. Summary of Costs

The non-recurring costs associated with the LTS project are:

Figure 64: Cost and Expenditure Detail

(thousands of dollars)	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31 1997	**Estimates 1997-98**	Future Years' Require-ments
Leopard Thermal Sight project	145,439	35,000	**34,762**	75,677

There is no anticipated incremental annual recurring Personnel, Operations and Maintenance costs for the LTS project.

D. Additional Financial Information

1. MINISTRY REQUIREMENTS

Figure 65: Net Ministry Expenditures by Business Line/Activity

Financial Requirements 1997-98
(thousands of dollars)

				Spending Authorities	
	Gross Expenditures Total	Revenue to the Vote	Total Ministry Main Estimates	Statutory Expenditures	(Voted) (Appropriations) Non Statutory Expenditures
Business Lines/Activities					
Maritime Forces	2,058,234	(24,094)	2,034,140	----	2,034,140
Land Forces	2,860,574	(157,947)	2,702,627	----	2,702,627
Air Forces	2,541,782	(156,596)	2,385,186	----	2,385,186
Joint Operation and Civil Emergency Preparedness	342,086	(3,983)	338,103	----	338,103
Communications and Information Management	407,240	(3,106)	404,134	----	404,134
Support to the Personnel Function	854,213	(20,444)	833,769	19,175	814,594
Materiel, Infrastructure and Environment Support	767,604	(4,845)	762,759	----	762,759
Department/Forces Executive	474,663	(18,863)	455,800	704,332[1]	(248,532)[1]
Total Program	**10,306,396**	**(389,878)**	**9,916,518**	**723,507**	**9,193,011**
Total Ministry					
Revenue Credited to the Vote	**(389,878)**				
Other Revenues and Expenditures					
Revenue credited to the Consolidated Fund	(78,966)		(78,966)		
Estimated Cost of services by other Departments	845,230		845,230		
Net Ministry Expenditures	**10,682,782**		**10,682,782**		

(1) Contributions to Employee Benefit Plans and Minister's allowances are already included in Business Lines Gross Expenditures

Figure 66: Gross and Net Departmental Expenditures by Business Line/Activity

(thousands of dollars)

	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Gross Expenditures by Business Lines/Activities				
Maritime Forces	2,163,634	2,058,234	1,868,994	1,899,069
Land Forces	3,195,510	2,860,574	2,842,735	2,826,067
Air Forces	2,739,342	2,541,782	2,428,506	2,701,473
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	343,775	342,086	318,754	311,728
Communications and Information Management	376,073	407,240	371,261	364,738
Support to the Personnel Function	681,076	854,213	780,144	787,789
Materiel, Infrastructure and Environment Support	973,130	767,604	646,587	653,955
Department/Forces Executive	490,379	474,663	454,858	456,807
Total Gross Expenditures	**10,962,919**	**10,306,396**	**9,711,839**	**10,001,626**
Less: **Revenue credited to the Vote and Revenue credited to the Consolidated Revenue Fund by Business Lines/Activities**				
Maritime Forces	(24,436)	(24,094)	(23,057)	(23,441)
Land Forces	(155,664)	(157,947)	(135,326)	(134,345)
Air Forces	(176,040)	(156,596)	(129,860)	(127,740)
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	(4,125)	(3,983)	(3,707)	(3,842)
Communications and Information Management	(3,278)	(3,106)	(2,922)	(2,984)
Support to the Personnel Function	(20,924)	(20,444)	(19,194)	(19,662)
Materiel, Infrastructure and Environment Support	(5,086)	(4,845)	(4,072)	(4,056)
Department/Forces Executive	(114,746)	(97,829)	(86,879)	(86,734)
	(504,299)	**(468,844)**	**(405,017)**	**(402,804)**

Figure 66: Gross and Net Departmental Expenditures by Business Line/Activity (continued)

(thousands of dollars)

	Main Estimates 1996-97	Main Estimates 1997-98	Planned 1998-99	Planned 1999-00
Total Net Expenditures by Business Lines/Activities				
Maritime Forces	2,139,198	2,034,140	1,845,937	1,875,628
Land Forces	3,039,846	2,702,627	2,707,409	2,691,722
Air Forces	2,563,302	2,385,186	2,298,646	2,573,733
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	339,650	338,103	315,047	307,886
Communication and Information Management	372,795	404,134	368,339	361,754
Support to the Personnel Function	660,152	833,769	760,950	768,127
Materiel, Infrastructure and Environment Support	968,044	762,759	642,515	649,899
Department/Forces Executive	375,633	376,834	367,979	370,073
Total Net Expenditures	**10,458,620**	**9,837,552**	**9,306,822**	**9,598,822**

2. REVENUES AND EXPENDITURES

Figure 67: Revenues Credited to the Vote by Business Line/Activity

(thousands of dollars)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Maritime Forces	23,059	20,634	24,436	24,094	23,057	23,441
Land Forces	148,414	152,601	155,664	157,947	135,326	134,345
Air Forces	155,985	147,731	176,040	156,596	129,860	127,740
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness	4,170	2,973	4,125	3,983	3,707	3,842
Communications and Information Management	3,480	2,881	3,278	3,106	2,922	2,984
Support to the Personnel Function	27,195	18,257	20,924	20,444	19,194	19,662
Materiel, Infrastructure and Environment Support	5,885	4,758	5,086	4,845	4,072	4,056
Department/Forces Executive	12,134	17,920	18,366	18,863	16,183	16,038
Total Credited to the vote	**380,322**	**367,755**	**407,919**	**389,878**	**334,321**	**332,108**

Figure 68: Details of Transfer Payments by Business Line/Activity (dollars)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates
Grants by Business Lines/Activities				
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness				
Research Fellowships - Emergency Planning	-----	-----	54,000	54,000
Support to the Personnel Function				
(S) Payments to dependents of certain members of the Royal Canadian Air Force killed while serving as instructors under the British Commonwealth air Training Plan	73,075	167,191	74,902	175,000
Department/Forces Executive				
Civil Pensions and Annunities:				
Mrs. Mary Whittington	200	200	200	200
Mrs. Elenor F. Nixon	1,047	803	1,048	-----
Mr. R. P. Thompson	12,179	12,280	12,483	12,845
Conference of Defence Associations	252,000	200,000	100,000	-----
Army Cadet League of Canada	205,000	205,000	205,000	205,000
Air Cadet League of Canada	205,000	205,000	205,000	205,000
Navy League of Canada	205,000	205,000	205,000	205,000
Royal Canadian Naval Association	8,540	6,830	3,415	-----
Naval Officers Association	23,120	18,500	9,250	-----
Canadian Airforce Association	30,830	24,670	12,335	-----
Royal Canadian Navy Benevolent Fund	10,285	10,285	10,285	10,285
Rifle Associations	100,000	75,000	-----	-----
Military and United Services Institutes	27,065	25,560	24,056	24,056
Security and Defence Forum [1]	1,712,085	1,658,138	1,700,000	1,700,000
Canadian Institute of Strategic Studies	99,750	86,500	89,250	89,250
Centre for Conflict Studies	67,500	63,750	60,000	60,000
Canadian Institute of International Affairs	45,000	42,500	40,000	40,000
City of Calgary	3,130,961	1,622,064	2,120,000	2,330,000
Atlantic Council of Canada	50,000	-----	-----	-----
International Institute of Strategic Studies	25,000	-----	-----	-----
Cornwallis Park Development Agency	-----	6,000,000	-----	-----
Institute of Environmental Monitoring and Research	-----	-----	-----	1,125,000
Province of New Brunswick	-----	-----	-----	1,000,000
Total Grants	**6,283,637**	**10,629,271**	**4,926,224**	**7,235,636**

[1] Formerly Called "Canadian Universities - Military Studies"

Figure 68: Details of Transfer Payments by Business Line/Activity (Continued)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates
Contributions by Business Lines/Activities				
Joint Operations and Civil Emergency Preparedness				
Contributions to Provinces and Municipalities persuant to the Emergency Preparedness Act	-----	-----	4,776,110	4,584,000
Major Industrial Accident Coordination Committee	-----	-----	30,000	-----
Royal Society of Canada for the International Decade for Natural Disaster Reduction	-----	-----	45,000	45,000
Support to the Personnel Function				
Military Pensions, Pension Contributions and other benefits				
(S) Payments under Parts I-IV of the Defence Services Pension Continuation Act (R.S.C. D-3)	4,233,674	3,973,608	5,298,000	4,000,000
(S) Payments under the Supplementary Retirement Benefits Act (R.S.C. 43 - 2nd Supp.)	13,084,094	14,996,734	11,921,000	15,000,000
Associations of Canadian Community Colleges	-----	-----	-----	300,000
Department/Forces Executive				
NATO Military Budgets and Agencies	95,178,334	105,424,137	95,185,000	91,890,000
NATO Infrastructure (capital expenditures)	73,772,267	65,132,404	54,000,000	52,000,000
Mutual Aid	12,411,395	2,797,095	1,593,000	1,272,000
NATO Allied Command Rapid Reaction Corps Headquarters	122,332	52,268	158,000	158,000
Subtotal - NATO	**181,484,328**	**173,405,904**	**150,936,000**	**145,320,000**
Contributions to Provinces and Municipalities for Capital Assistance projects	3,203,686	6,691,390	5,072,800	5,072,800
Contributions to the International Maritime Satellite Organization	221,175	200,094	210,000	192,500
Contribution to the Civil Air Search and Rescue Association	795,009	907,832	1,011,426	1,097,020

Figure 68: Details of Transfer Payments by Business Line/Activity (continued)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates
Civil Air Search and Rescue New Initiatives	-----	110,000	-----	-----
Military Training Assistance Program	381,714	1,173,537	3,400,000	2,150,000
Canadian International PeaceKeeping Centre	-----	2,015,101	2,000,000	500,000
Norflicks Productions	100,000	-----	-----	-----
Total Contributions	**203,503,680**	**203,474,200**	**184,700,336**	**178,261,320**
Total Grants and Contributions	**209,787,317**	**214,103,471**	**189,626,560**	**185,496,956**

Figure 69: Details of Financial Requirements by Object

(thousand of dollars)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Personnel						
Civil salaries and wages	1,130,422	970,577	931,332	900,529	822,057	848,378
Contributions to employee benefit Plans	162,932	151,469	144,249	159,890	143,734	148,194
Civilian retirement leave and severance pay	182,918	215,698	121,836	100,391	38,161	13,987
Other civilian personnel costs	29,175	30,147	13,485	17,070	15,381	15,540
Pay of the forces	3,152,738	2,944,681	2,924,040	2,982,018	2,920,638	2,932,124
Military retirement leave and severance pay	490,161	195,605	43,750	84,008	82,384	81,285
Other military personnel costs	217,945	304,512	201,891	191,470	222,983	194,073
Contributions to military pension funds	617,898	578,953	588,657	544,393	535,921	538,104
	5,984,189	5,391,642	4,969,240	4,979,769	4,781,259	4,771,685
Goods and Services						
Travel	379,027	342,742	324,778	292,431	286,039	305,590
Other transportation and communications	135,103	125,024	174,771	108,432	106,062	113,311
Information	28,790	32,419	13,500	23,946	23,423	25,024
Education of dependents	8,012	3,189	5,026	1,311	1,282	1,370
Janitorial and base support	89,211	71,295	74,783	44,782	43,803	46,797
Other professional and special services	471,343	502,094	523,460	419,973	410,791	438,870
Contractual Research	-----	111,192	100,000	98,100	95,956	102,514
Rentals	133,357	134,957	69,107	110,259	107,849	115,220
Building and works repair	246,879	252,966	206,243	168,096	164,421	175,660
Equipment repair	569,194	531,279	524,489	537,496	525,747	561,678
Spares and accessories	400,457	384,559	402,975	356,425	348,632	372,461
Fuel and electricity	311,672	307,370	315,019	211,393	206,772	220,905
Food and Clothing	108,459	92,749	96,265	80,572	78,811	84,198
Other utilities, materials and supplies	256,805	253,186	244,332	202,600	198,171	211,717
Ammunition[1]	-----	252,436	213,654	213,600	208,931	223,212
Other subsidies and payments	36,332	32,761	31,454	153,714	153,120	154,938
	3,174,641	3,430,218	3,319,856	3,023,130	2,959,810	3,153,465
Total Operating	**9,158,830**	**8,821,860**	**8,289,096**	**8,002,899**	**7,741,069**	**7,925,150**

Figure 69: Details of Financial Requirements by Object (Continued)

(thousand of dollars)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Capital						
Civil salaries and wages	17,721	18,182	17,641	15,047	12,907	7,853
Pay of the forces	34,102	30,394	33,266	29,990	22,226	15,137
Allowances and other benefits	250	471	14	15	6	19
Travel and transportation	23,773	16,390	16,122	14,305	13,564	9,218
Information	2	37	1	-----	-----	-----
Consultant Services	23,211	24,791	15,961	12,970	5,080	2,377
Contract administration	22,759	18,695	10,076	4,358	2,097	1,540
Other professional and special services	123,137	62,329	39,443	52,110	28,208	17,420
Rentals	238	495	293	161	35	31
Repair and Maintenance	24	162	-----	2,442	4,258	11,549
Utilities, materials and supplies	5,403	4,651	44	2,636	18,791	22,190
Construction and acquisitions of land, buildings and works	218,489	188,973	332,247	250,740	140,406	93,466
Construction and acquisitions of machinery and equipment	2,315,769	2,339,420	2,019,053	1,733,141	1,542,379	1,722,200
Custom duties and excise tax	536	608	36	85	43	-----
Total capital	2,785,414	2,705,598	2,484,197	2,118,000	1,790,000	1,903,000
Transfer payments	209,788	214,103	189,626	185,497	180,770	173,476
Total Program	**12,154,032**	**11,741,561**	**10,962,919**	**10,306,396**	**9,711,839**	**10,001,626**
Less: Receipts and revenues credited to the Vote	380,322	367,755	407,919	389,878	334,321	332,108
	11,773,710	**11,373,806**	**10,555,000**	**9,916,518**	**9,377,518**	**9,669,518**

[1] Ammunition was classified as a capital cost through 1994-95, and was transferred to the Operating Vote in 1995-96.

Emergency Preparedness Canada has returned to the Defence Services Program beginning in 1996-97. Figure 69 reflects this consolidation.

3. CONTINGENT LIABILITIES

List of Contigent Liabilities

As of March 31, 1996 contingent liabilities estimated at $5,192.9 million were outstanding against National Defence.

- $192.9 million relate to over 132 individual cases of pending or threatened litigation. Most of these claims are for injuries sustained by persons, or damaged sustained by their property, or loss of income or else claimed to result from National Defence actions.

- In addition, $5,000.0 million relate to a single claim. This significant claim is for NATO overflights since 1979, Goose Bay, Newfoundland.

While these individual cases are in various stages of litigation, it is not the policy of the Department to comment on their expected outcomes. They must however, be recognized as potential liabilities against the Crown and are therefore presented for information purposes only.

E. Emergency Preparedness Canada

1. INTRODUCTION

Emergency Preparedness Canada (EPC) is a civilian organization which supports the Minister in carrying out his mandate to "advance civil preparedness in Canada for emergencies of all types ... by facilitating and coordinating, among government institutions and in cooperation with provincial governments, foreign governments and international organizations, the development and implementation of civil emergency plans." The principal authorities for EPC's activities are the *Emergency Preparedness Act*, Chapter 11, S.C., 1988; the *Emergencies Act*, Chapter 29, S.C., 1988; *A Federal Policy for Emergencies*; and various Memoranda of Understanding with provincial and territorial governments and other countries.

The first principle of emergency preparedness in Canada is that emergencies/disasters should be dealt with locally whenever possible. The federal government intervenes only when asked to do so by provincial/territorial authorities, or when the emergency situation clearly lies within federal jurisdiction by virtue of its size, location or nature. However, since federal, provincial, territorial and municipal plans need to be compatible, planning is carried out in concert with the various levels of government. Such plans should also be compatible with those of the US states bordering Canada. Consensus-building and leading by example are the keys to making progress within such a multi-jurisdictional environment.

The second basic principle of emergency preparedness in Canada is the all-hazards approach. The causes of emergencies and disasters are diverse but the response capabilities required to cope with them are similar. Therefore, to the extent possible, emergency planning is built on these required common response capabilities.

2. OBJECTIVE

The program objective is to contribute to, and ensure, an adequate and reasonably uniform level of emergency preparedness throughout Canada.

3. MISSION

The mission of EPC is to safeguard lives and reduce damage to property by fostering better preparedness for emergencies in Canada.

4. PROGRAM ORGANIZATION FOR DELIVERY

EPC operates as a Branch of the Department of National Defence. The Branch is headed by an Executive Director who reports to the Deputy Chief of the Defence Staff.

To meet its objective and fulfil its mission, EPC delivers services in six key, inter-linked and mutually supportive service lines as follows: plans coordination, testing and evaluation; training and education; risk assessment and monitoring/warning/reporting of emergencies and, if necessary, coordination of the federal response to emergencies; public awareness and information; international

civil emergency preparedness and financial assistance through Grants and Contributions. The ultimate product is a state of emergency preparedness in Canada that will address, in part, Canadians' expectations with respect to their safety and security.

5. OPERATING CONTEXT AND KEY INITIATIVES

A number of external factors influence EPC's emergency preparedness activities. For example, the recent budget cuts stemming from the 1994 Defence White Paper and NDHQ staff reduction initiatives, combined with Program Review 1 and previously announced cuts, will see EPC's operating budget reduced by over 33% and its FTE strength reduced from 110 to 80 FTEs by fiscal 1998-99, thus limiting EPC's ability to advance federal program priorities. Downsizing, reorganization and fiscal restraint at other federal departments/agencies as well as at the provincial/territorial and municipal levels of government have severely limited the ability of all government stakeholders to meet their emergency planning responsibilities, and have placed new and greater pressures on EPC to exercise its legislated mandate. In addition, while the provinces share many interests and cooperate with the federal government whenever possible, their program priorities in any given year may not be entirely consistent with those of the federal government. This factor, coupled with uneven resource capabilities, hinders timely fulfilment of federal program priorities. Furthermore, reductions to Grants and Contributions (27.4% by 1997-98 relative to 1994-95) in general, and to the Joint Emergency Preparedness Program (JEPP) in particular, are keenly felt by the provinces and territories. While these reductions have not eliminated federal leverage with the provinces/territories, they have reduced federal influence on provincial/territorial emergency preparedness initiatives.

Various international factors impact on the emergency preparedness program in Canada. Current bilateral emergency preparedness relationships with the United States are conducted under the umbrella of the 1986 CA/US Agreement on Cooperation in Comprehensive Civil Emergency Planning and Management, and are overseen by the EPC co-chaired Consultative Group which meets once a year to discuss trans-border issues of mutual interest. The agreement was updated in 1996 to bring it into line with the current strategic context and governmental organizations.

The geo-political evolution of the former Warsaw Pact nations has virtually eliminated the threat of armed East-West conflict, allowing governments to pay even more attention to emergency planning measures designed to mitigate and respond to natural and human-made disasters. As a consequence of changes in the global strategic balance, EPC's responsibilities related to NATO have taken on a wider significance as that organization continues to forge closer ties with its former adversaries of Central and Eastern Europe (CEE) and the Former Soviet Union (FSU), while, at the same time, assisting them in their efforts to institute democratic reform. Canada, through EPC, has been in the forefront of providing such assistance in the field of civil emergency preparedness. In addition, the International Decade for Natural Disaster Reduction (IDNDR) sponsored by the United Nations (with active support by Canada), has been and continues to be both a catalyst for, and evidence of, an increasing awareness throughout the world of the need for global cooperation in emergency preparedness planning. As a result, civil emergency preparedness and response activities have been accorded an increasingly important and visible place on the political agenda of many industrialized and developing nations throughout the 1990s.

6. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

To continue to meet its statutory responsibilities within an environment of substantially reduced human and financial resources, changes are necessary. EPC plans to cope with the resource constraints by seeking out further cost-sharing partnering alliances with the private and voluntary sectors, as well as with other federal departments/agencies and other levels of government, regarding joint publications, cost-shared initiatives and other cooperative ventures. A recently established Federal-Provincial-Territorial Communications Group will enable EPC to coordinate planning and foster joint initiatives among the jurisdictions, and ensure the timely delivery of consistent messages to all Canadians on the role of emergency preparedness. A national approach will also allow for better use of funds from each jurisdiction and give all partners a better exposure for their communications dollars. Access to, and quality of, emergency preparedness and response training will be enhanced through continuing the implementation of the Federal-Provincial-Territorial Training Strategy.

There will also be an increased reliance on informatics technology to deliver the emergency preparedness program. For example, information handling capabilities at the Government Emergency Operations Coordination Centre (GEOCC) will continue to be modernized through hardware/software upgrades. Internet access will continue to be expanded, including intranet for internal EPC usage. A system to facilitate the administration of the Disaster Financial Assistance Arrangements (DFAA) will also be developed. In addition, in recognition of Treasury Board's new Financial Information Strategy, EPC will implement, for internal management purposes, full accrual accounting and capitalization of assets in fiscal year 1997-98 and explore the development of a system for electronic authorization and authentication (EAA).

The foregoing strategies will enable EPC to strengthen its leadership role, improve program delivery, increase professionalism in emergency management and enhance client awareness of the role of emergency preparedness. This, in turn, will ensure that EPC continues to meet its legislated responsibilities in its six service lines and fulfil its mission to safeguard lives and reduce damage to property by fostering better preparedness for emergencies in Canada.

7. RESULTS EXPECTATION

Specific results expected in the six service lines over the 1997-1998 to 1999-2000 planning period include the following: In the area of Plans Coordination, Testing and Evaluation, development and conduct of exercise CANATEX 3 will result in enhanced national preparedness for nuclear emergencies and improved capabilities to respond. The development of a concept and strategy regarding heavy urban search and rescue (HUSAR) will help to further the establishment of a coordinated HUSAR capability which is able to respond effectively to emergency situations anywhere in Canada. The development of a National Support Planning Framework will result in a standard organizational and conceptual basis for federal plans for supporting the provinces/territories and the United States in major emergencies. Finalizing the development of EPC's Business Resumption Plan (BRP) and promoting business resumption planning in other federal departments/agencies will result in an enhanced awareness of the need for planning and better preparedness for emergencies. Consultations with First Nations, Indian and Northern Affairs Canada, and provinces/territories on various issues will result in the advancement of national emergency preparedness for First Nations achieving self-governing status.

In the Training and Education service line, full implementation of the Federal-Provincial-Territorial Training Strategy will enable 30,000 students to be trained annually, thereby increasing the level of emergency preparedness and response capability across Canada.

In the Risk Assessment and Monitoring/Warning/Reporting service line, the creation of the Natural Hazards Electronic Map and Assessment Tools Information System (NHEMATIS) will advance knowledge/technology, thereby resulting in better preparedness for emergencies. The establishment of an Emergency Operations Reserve corps will result in an enhanced emergency operations coordination capability by ensuring that sufficient support is available during emergencies. The monitoring and reporting of events such as the flooding in the Saguenay region of Quebec will ensure that federal departments/agencies and elected officials are provided with sufficient information on a timely basis to make informed decisions.

Within the Public Awareness and Information service line, promotion of programs such as SAFE GUARD communications and National Emergency Preparedness Week will result in improved public awareness of emergency and response activities in all levels of government, as well as in non-governmental organizations, the private sector and the public at large. The ongoing production of publications, media advisories, public service announcements, displays/exhibitions and responses to public or parliamentary enquiries will also result in increased public awareness of risks and the need to prepare for emergencies/disasters.

In the area of International Emergency Preparedness, activities conducted under the Canada/United States Agreement on Cooperation in Civil Emergency Planning and Management, as well as coordination of trans-border cooperation in exercises and other joint planning ventures, will ensure that emergency preparedness professionals in both countries are familiar with one another's approaches and experiences in the field of emergency management, and that policy issues of mutual concern are discussed and resolved. Coordination/participation in NATO Civil Emergency Planning activities, including the promotion of Partnership for Peace (PfP) objectives, ensures that more effective and democratic models and means of emergency preparedness are promoted in Central and Eastern Europe (CEE) and the former Soviet Union (FSU) nations.

Ongoing activities in the Grants and Contributions service line will result in the delivery of assistance in accordance with the provisions of established programs and enhance federal influence in the sphere of emergency preparedness and response.

8. SUMMARY OF FINANCIAL AND PERSONNEL REQUIREMENTS

Figure 70: Financial Requirements for 1997-98

(thousands of dollars)	**Estimates 1997-98**	Forecast 1996-97	Change
Emergency Preparedness Canada:			
Operating and Minor Capital	**8,997**	10,434	(1,437)
Transfer Payments	**4,600**	69,052	(64,452)
Total	**13,597**	79,486	(65,889)
Human Resources (FTE)	**83**	89	(6)

Explanation of Change: The financial requirements for 1997-98 are $65.889 million lower than the 1996-97 forecast due to:

	($000)
• Disaster Financial Assistance Arrangements (DFAA[1]) in 1996-97	(64,147)
• 5% Operating Budget Carry-Forward from FY 1995-96 to FY 1996-97	(515)
• 1994 Defence White Paper/NDHQ Staff Reductions, Program Review 1 and Other Budget Reductions	(1,242)
• Extension of Contribution Agreement to the Royal Society of Canada to 31 March 2000	15

[1] The DFAA requirements cannot be forecasted, they are not included in the Estimates and are therefore shown here as a reduction. DFAA payments are funded through Supplementary Estimates.

Explanation of 1996-97 Forecast: The 1996-97 forecast of $79.486 million, which is based on information to management as of November 21, 1996, is $64.662 million or 436.2% more than the funding of $14.824 million provided through EPC's 1996-97 Main Estimates. The difference reflects the following items:

	($000)
Disaster Financial Assistance Arrangements	64,147
5% Operating Budget Carry-Forward from FY 1995-96 to FY 1996-97	515

9. REPORT ON PERFORMANCE BY SERVICE LINE: 1993-94 - 1995-96

The ultimate result of EPC's activities is a state of emergency preparedness in Canada that will address, in part, Canadians' expectations with respect to their safety and security. EPC seeks to advance the state of emergency preparedness in Canada by delivering services in the following areas: plans coordination, testing and evaluation; training and education; risk assessment and monitoring/warning/reporting of emergencies and, if necessary, coordination of the federal response to emergencies; public awareness and information; international civil emergency preparedness; and financial assistance through Grants and Contributions. To enhance EPC's ability to meet its legislated responsibilities in an environment of severe fiscal restraint, EPC continues to strengthen its leadership role, improve program delivery, increase professionalism in emergency management and enhance client awareness of the role of emergency preparedness by seeking out further cost-sharing partnering alliances with the private and voluntary sectors, implementing new communications and training strategies, and increasing its reliance on informatics technology. Highlights of performance, by service line, over the fiscal 1993-94 through fiscal 1995-96 reporting period have been summarized as follows:

Plans Coordination, Testing and Evaluation: Planning coordination has been facilitated through annual meetings of senior federal-provincial-territorial officials responsible for emergency

preparedness, and less frequent meetings of the Ministers who are responsible for emergency preparedness. These meetings have provided high-level fora for discussion of policy, planning and operational matters of mutual concern. Major issues for consideration at the February, 1996 meeting included the establishment of a Federal-Provincial-Territorial Communications Coordination Group, the need for a heavy urban search and rescue capability, and progress in implementing the Federal-Provincial-Territorial Strategy for Training and Education in Emergency Preparedness and Response. As well, the Emergency Preparedness Advisory Committee (EPAC), which is a senior (Assistant Deputy Minister level) committee chaired by the Deputy Chief of the Defence Staff, has met as required to address policy matters, program priorities and crisis management issues in federal departments and agencies. For example, when an international nuclear emergency exercise identified weaknesses in the Federal Nuclear Emergency Plan (FNEP), the EPAC agreed that the required revisions to the FNEP would be addressed as a federal emergency preparedness program priority for interdepartmental coordination in 1995-96. Health Canada, as the lead department for the Plan, subsequently issued a contract for the revision of the Federal Nuclear Emergency Plan.

EPC also maintains a regional office in the capital city of each province to serve as the focal point of contact between the federal government and the emergency measures organizations of the provinces/territories. During the reporting period, these offices successfully coordinated federal assistance in their respective regions during emergencies and enhanced the state of emergency preparedness in Canada by facilitating the coordination of financial aid programs and various other federal/provincial/territorial initiatives, and maintaining contact with other stakeholders such as non-governmental organizations, volunteer agencies, the private sector, and American officials in bordering US states.

To advance the state of national preparedness for emergencies, Exercise CANATEX 2 was held in May, 1994 to test and evaluate the National Earthquake Support Plan and its interfaces with the British Columbia Earthquake Response Plan and the Alberta Support Plan. The final report was completed in October, 1994. Since that time, officials of EPC and representatives of 20 other federal departments and agencies have been working with officials from British Columbia and Alberta to revise the NESP based on lessons learned during CANATEX 2. The revised NESP has served as a prototype for the National Support Planning Framework, which is a generic approach to managing the federal effort in any major emergency. Work has also begun on the development of CANATEX 3 as a test, in April 1998, of the Federal Nuclear Emergency Plan and its interfaces with the plans of Ontario, the United States and the International Energy Agency.

Other activities over the reporting period included the update, in May, 1995 of *A Federal Policy for Emergencies*, which comprises a policy statement outlining the basic principles and objectives of emergency preparedness and a discussion of the emergency preparedness responsibilities assigned to individual departments and agencies, and the release in 1996 of the updated Government Emergency Book to provide more useful information and guidance to a wider readership on emergency actions to be taken in a crisis. Over the planning period, EPC has also been fostering the development of Business Resumption Plans in all agencies central to constitutional government. As soon as these agencies have completed their individual plans, EPC will develop an umbrella plan which will coordinate multi-plan implementation to ensure the continuity of constitutional government during an emergency.

Training and Education: Ministerial approval for implementation of the Federal-Provincial-Territorial Training Strategy was obtained in September, 1993. Under the new strategy, which is being phased in over five years and will be completed by the end of fiscal 1998-99, the provinces/territories will progressively assume more responsibility for basic and entry-level courses while EPC's Canadian Emergency Preparedness College (CEPC) will be delivering more advanced training and developing new training packages. This initiative has resulted in better training and improved access to training. At the start of the strategy approximately 4,000 students were receiving some form of training each year. By the end of Fiscal Year 1995-96, this number had escalated to over 12,000 students. Full implementation of the Strategy will ensure that the 30,000 Canadians who require emergency preparedness and response training every year will receive it at no extra cost to the federal government, thereby improving program delivery and increasing professionalism in emergency management.

In addition to the delivery of EPC-sponsored courses, and assistance to the provinces and territories in the design and conduct of basic and entry-level courses, the College hosted and/or sponsored special seminars, workshops and training sessions for other federal departments/agencies. Instructional staff from the College also assisted Indian and Northern Affairs Canada in the design and delivery of a number of Basic Emergency Preparedness courses for First Nations in Quebec.

EPC's regional offices were also involved in emergency preparedness training and education programs. The briefings, workshops, and seminars conducted by regional staff over the reporting period were an important means of raising the level of awareness of, and need for, emergency preparedness and response planning in their respective regions.

Risk Assessment and Monitoring/Warning/Reporting of Emergencies and Coordinating the Federal Response: Throughout the reporting period, the ability to receive and correctly interpret indicators of impending civil emergencies has been the key to an effective and timely response by the federal government. To maintain this capability, EPC operates the Government Emergency Operations Coordination Centre (GEOCC) which plays a significant role in monitoring and reporting on impending, developing and actual emergencies. The GEOCC functions around the clock and provides a central location for emergency government operations through which all operational communications can be channelled and from which senior departmental officials can coordinate support, analyze the situation and respond to changing emergency conditions. If necessary, any federal department or agency can assemble and provide a coordinated federal response to an emergency from the GEOCC.

With respect to Risk Assessment, a number of projects were undertaken over the planning period to advance knowledge/technology, thereby resulting in better preparedness for emergencies. For example, in 1993-94, EPC assisted with the assessment, review and cost-sharing of a background paper for use in the revision of the Federal Nuclear Emergency Plan. In 1994-95, EPC participated in a poster-map and digital database project to educate and inform the Canadian public and industry of the nature and impact of natural hazards to our society and environment. It was completed in 1995-96. Work on the Natural Hazards Electronic Map and Assessment Tools Information System (NHEMATIS) commenced in 1995-96; this is a four-year project comprising the development of an electronic natural hazards map and a series of risk assessment/search and query tools for distribution to emergency preparedness (EP) professionals. Under the umbrella of the UN's International Decade for Natural Disaster Reduction, work on the development of a

digitally-based electronic International Hazards Map for Canada, Mexico and the United States also commenced in 1995-96 to enhance EP awareness in the three countries. In addition, with the assistance of Simon Fraser University, EPC was established as a federal presence on Canadian computer networks which are affiliated with the world-wide Internet system. This has enhanced the quality and quantity of information available for Canadian disaster prevention, preparedness, response and recovery/rehabilitation activities.

Public Awareness and Information: A number of projects were undertaken to enhance client awareness of the role of emergency preparedness. In 1993-94, EPC received good media coverage with its public information program, particularly in newspapers and on radio. Publications included a family guide on emergency preparedness to mark the International Year of the Family. In 1994-95, EPC published a new guidebook for helping managers to evaluate their organization's level of emergency preparedness and supported the Canadian Centre for Management Development in the delivery of an effective training program for federal government managers regarding emergency and disaster management. In 1995-96, EPC sponsored the development of a national public recognition program called SAFE GUARD to promote partnership and joint communications among the private, voluntary and governmental organizations which make up the Canadian emergency preparedness community. The program was launched in the Fall of 1995, with three major initiatives: a national television-radio-print public service announcement campaign; several joint publication ventures; and the development on the Internet of SAFEGUARD NET which is a national repository for all publicly-available emergency preparedness information in Canada.

A key development during 1995-96 was the establishment of a Federal-Provincial-Territorial Communications Group to achieve closer cooperation, better coordination and more cost-effective use of resources among federal, provincial and territorial emergency preparedness organizations in the planning and implementation of public awareness programs. The central feature of a national public awareness strategy being developed by the Group will be National Emergency Preparedness Week to be held jointly each year, starting in 1997, under the auspices of EPC and the provincial and territorial emergency management organizations.

Throughout the reporting period, EPC also continued publication of its award-winning quarterly, the *Emergency Preparedness Digest* and pursued efforts to expand subscriptions and readership.

International Civil Emergency Preparedness: Canada/US cooperation throughout the reporting period has been conducted under the umbrella of an agreement, signed by EPC and the Federal Emergency Management Agency (FEMA) in 1986, to reduce impediments to cooperation between the two countries. Under this umbrella, there is an active bilateral program addressing a wide range of emergency preparedness issues at the national and regional levels. For example, in 1995-96 the annual meeting of the CA/US Consultative Group, co-chaired by the heads of EPC and FEMA, resulted in decisions to investigate the need for regulations for the transportation of mixed loads of hazardous materials; to form an ad hoc working group on disaster cooperation mechanisms; to circulate the Joint Radiological Emergency Response Plan to both countries for comment and endorsement; and to review the existing CA/US agreement.

EPC has also provided the Canadian delegate to the Senior Civil Emergency Planning Committee (SCEPC) which is the senior NATO Committee reporting directly to the Council on

emergency planning matters. Subordinate to the SCEPC are nine functional Planning Boards and Committees (PB&Cs), including the Civil Protection Committee which is chaired by Canada (EPC). Largely due to Canadian initiatives, dialogue with the newly-emerging democracies of Central and Eastern Europe (CEE) on civil emergency issues has been included in the Work Plan of the North Atlantic Cooperation Council (NACC) and in the Partnership for Peace (PfP) program.

Grants and Contributions: EPC administers four Contribution programs and one Grant program to encourage emergency preparedness and response activities, assist in the recovery from emergencies/disasters and enhance federal influence in the sphere of emergency preparedness and response. Through the cost-shared *Joint Emergency Preparedness Program* (JEPP), the federal government, in consultation and cooperation with provincial and territorial governments, contributes to projects which enhance the national emergency response capability. The federal contribution is negotiated in each case and the amount of funding provided depends upon the nature of the project, other projects under consideration and the amount of funds available. In 1993-94, the federal contribution exceeded $5.4 million; in 1994-95, the federal contribution exceeded $5.5 million, and in 1995-96, it exceeded $5.2 million.

Payments made under the *Disaster Financial Assistance Arrangements* (DFAA) assist the provincial and territorial governments in cases where the cost of dealing with a disaster would be greater than they could reasonably be expected to bear. At the request of the province/territory and in accordance with a formula based on population, federal payments are made to help restore public works to their pre-disaster condition and to facilitate the restoration of basic, essential, personal property of private citizens, farmsteads and small businesses.

In 1993-94, DFAA payments in excess of $11.9 million were made as follows: Alberta received an advance payment of $5,000,000 for damages caused by severe flooding in 1990; New Brunswick received an advance payment of $3,000,000 for flood damage incurred in 1993; Quebec received a final payment of $3,880,267 for a 1987 flood and British Columbia received a final payment of $54,716 for a flood that occurred in 1989. In 1994-95, payments in excess $10.5 million were dispersed as follows: British Columbia received a final payment of $1,955,578 for damages caused by severe flooding in 1990 and Manitoba received two advance payments totalling $8,600,000 for two separate floods in 1993. In 1995-96, payments in excess of $50.4 million were made as follows: British Columbia received a final payment in the amount of $3,343,629 for damages caused by severe flooding in November, 1990; the Yukon received a final payment in the amount of $318,222 for a 1991 flood and the Northwest Territories received a final payment in the amount of $236,790 for a 1989 flood; Quebec received a final payment in the amount of $45,310,664 as a result of the Oka Crisis and New Brunswick received an advance payment in the amount of $1,200,000 for flooding experienced in 1994.

Under the *Workers' Compensation for Volunteers who are Injured or Killed while Carrying Out Emergency Services Work* program, the federal government has entered into bilateral agreements with most provinces and territories, whereby the federal government reimburses the province/territory for 75% of the costs of compensation awards to registered volunteer emergency site workers who are injured or killed in the course of emergency service training or work. Compensation awards totalled $33,217 in 1993-94; $103,666 in 1994-95 and $87,648 in 1995-96.

In conjunction with several other departments, EPC has also contributed to the Royal Society of Canada to support their work with the Canadian National Committee with respect to the United Nation's International Decade for Natural Disaster Reduction. The Contribution Agreement associated with this initiative has been extended to 31 March 2000, ensuring that the total federal contribution remains at $45,000 annually until the end of the decade.

EPC's only Grant program is the *Stuart Nesbitt White Fellowship*. To encourage disaster research and emergency planning in Canada and to develop a number of professionals in the field, fellowships have been awarded annually to students to pursue post-graduate studies related to emergency preparedness. Funding for this program has been set at $54,000 annually.

10. PERFORMANCE INDICATORS AND FACTORS AFFECTING FUTURE PERFORMANCE

Partnering alliances and an increased reliance on technology have enabled EPC to continue to deliver its program in an environment of shrinking resources and, provided its current resource levels are maintained, EPC does not anticipate any serious problems in meeting its future program objectives. However, any further reductions to EPC's funding levels, as well as reductions to the budgets of other emergency preparedness organizations, will adversely impact on future performance and hamper EPC's progress in meeting its objectives. Given the long lead times inherent in much of EPC's work and its significant inter-relationship with the provincial and territorial governments, a long planning envelope is required to achieve progress in its endeavours to assure the safety and security of Canadians in times of emergency or disaster.

Although EPC has a mandate to stimulate, encourage and coordinate emergency planning at other federal departments/agencies and at other levels of government, organizations other than EPC are ultimately responsible for completed plans and emergency response operations. Consequently, measures of EPC's performance necessarily focus on the range and extent of its interactions, its development of various tools, exercises and training packages to assist the various stakeholders in the development of emergency plans in Canada and abroad, and feedback from the stakeholders. Perhaps the best measure of the state of preparedness in Canada is what happens when a major emergency occurs. The response to the massive flooding in the Saguenay region of Quebec in the summer of 1996 provides an indication of EPC's success in achieving an acceptable state of emergency preparedness in Canada.

F. The National Search and Rescue Program

Canada enjoys one of the most effective and successful search and rescue (SAR) programs in the world, which is a remarkable achievement considering its size, ocean areas of responsibility, challenging geography and inhospitable climate. This record of SAR achievement can be attributed to the unselfish efforts of highly skilled professional SAR practitioners and volunteer personnel in all jurisdictions, federal and provincial, and the dedicated air and marine resources assigned to SAR by the federal government.

The future of SAR in Canada, air, marine and ground (which includes land and inland waters), holds both challenges and restrictions. The realities of fiscal restraint will impact SAR, and be exacerbated by the requirement for "expected" SAR services to continue at their present high level and possibly increase. Clearly the challenges of the future will be to continue to provide the same high level of SAR services to those in distress, within the context of diminishing resources. In this regard, volunteer SAR providers will take on an increasingly important role, particularly in ground SAR activities within the non-federal jurisdictions, and more emphasis will be placed on increasing the availability of volunteers and improving volunteer training and qualification levels to meet the requirements of the job.

This chapter discusses the accomplishments in SAR for fiscal year 1995-96, and describes future objectives and plans to maintain or improve the National Search and Rescue Program in the face of public demand and fiscal restraint.

I. National Search and Rescue Program Plan

The National Search and Rescue Program (NSP) was created in 1986 in response to Cabinet Document 6-0078-86RD(01)(C). It was designated to be managed as a distinct program of government. Overall policy responsibility for SAR was vested in the Lead Minister for Search and Rescue (LMSAR) who would formulate SAR policy in consultation with involved Ministers. All federal government SAR activities are displayed separately in the Part III of the Estimates for each department.

The Minister of National Defence is the LMSAR with authority, responsibility and accountability for the coordination of the NSP. The National SAR Secretariat (NSS) provides direct independent support to LMSAR for the management and conduct of the program.

Since its inception, the NSS has worked in cooperation with the Interdepartmental Committee on Search and Rescue (ICSAR) to develop and manage the NSP. ICSAR is composed of senior representatives of those federal departments which have a responsibility to provide operational SAR response. ICSAR includes the NSS, Department of National Defence, Department of Fisheries and Oceans - Canadian Coast Guard, Canadian Heritage - Parks Canada, Environment Canada - Atmospheric Environment Service, Solicitor General - Royal Canadian Mounted Police and Transport Canada. Additionally representatives from the Treasury Board Secretariat and the Privy Council Office participate in ICSAR activities.

In addition to its federal responsibilities, the NSP as a truly national program also encompasses the efforts and activities of all non-federal government departments, agencies, and organizations, full-time or volunteer, which provide SAR services within their areas of jurisdiction. This scope of NSP involvement was enunciated in Cabinet Decision 425-82RD(C), approved by ICSAR in 1991, and reinforced by the Auditor General in his 1992 Report. As it evolves the NSP continues to be increasingly effective as a national program with the potential to contribute significantly to the efficiency and economy of SAR in Canada.

During the past year considerable progress was made to enhance the NSP: strides were taken to introduce and strengthen partnerships between federal and non-federal operational SAR agencies; the New SAR Initiatives Fund was extended to include provincially sponsored projects; 100 projects were funded through the New SAR Initiatives within the $8.1M allocation; SARVAC, the SAR Volunteers Association of Canada was created to coordinate the development and effectiveness of volunteer SAR activities nationally; four major ICSAR meetings were held plus a number of Coordination and Review sub-committee meetings; and, a set of principles for SAR cost recovery that are applicable as a guideline for any Department were developed by ICSAR. Additionally, the Department of National Defence (DND) prepared specifications and issued a request for proposal for new Canadian SAR helicopters, and the Department of Fisheries and Oceans (DFO)/Canadian Coast Guard (CCG) continued to merge and consolidate CCG vessels, including SAR vessels, into the DFO fleet to optimize service delivery.

II National Search and Rescue Program Plan

A. Summary of Program Plans and Priorities

The National Search and Rescue Program (NSP) encompasses the efforts and activities of all federal and non-federal government departments, agencies and organizations responsible for delivering search and rescue (SAR) services to persons who are lost or in distress. A mix of full-time paid professionals, SAR experts (at all levels of government) and highly skilled volunteer personnel are involved in air, marine and land SAR services in all areas of Canadian responsibility.

The priorities for the NSP for fiscal years 1997-2000 will be to continue to develop the effectiveness of the NSP. Emphasis will be placed on developing and strengthening the role of volunteers in SAR, including supporting the evolution of SARVAC activities: reducing or mitigating SAR incidents through increased emphasis on communications or prevention activities; and developing program performance indicators that provide managers with an indication of the effectiveness and relative economy of their SAR activities, individually and in the context of the NSP. Underlying all activities will be an effort to identify economies or cost containment, and to develop cost-effective solutions for SAR problems.

Federal involvement in the NSP includes the NSS, and federal departments with SAR responsibilities (Department of Canadian Heritage through Parks Canada, Environment Canada through the Atmospheric Environment Service , Department of Fisheries and Oceans through the Canadian Coast Guard, Department of National Defence and Transport Canada). Ontario and Quebec SAR activities are coordinated by the Ontario Provincial Police and Sûreté du Québec respectively.

Non-federal involvement in the NSP includes the participation of each province and territory, their respective police authorities and a broad base of trained volunteer organizations. The Royal Canadian Mounted Police (RCMP), while an arm of the Department of the Solicitor General, continues to coordinate the majority of ground and inland water SAR, and perform the SAR function as a provincial or municipal police force under contract.

The federal portion of the Program is provided by the organizations detailed below.

National Search and Rescue Secretariat

The National Search and Rescue Secretariat (NSS) coordinates the NSP at the federal level and strengthens its partnerships with the provinces and volunteers in an effort to augment the overall SAR capability. It represents and coordinates the Canadian component and policy input into the COSPAS-SARSAT program, a global satellite distress alerting system, and the International Committee on Alpine Rescue.

On behalf of the Lead Minister for Search and Rescue (LMSAR), the Secretariat manages the $8.1 million New SAR Initiatives Fund to augment SAR capability in Canada.

The NSS publishes and distributes a wide variety of informational and educational material, including a quarterly, bilingual search and rescue newsletter, SARSCENE; a Directory of Canadian SAR organizations, and brochures. The NSS organizes and hosts an annual 3-day SARSCENE workshop and trade show for SAR providers, agencies and industries. SARSCENE '97 will be held in Sault Ste. Marie, Ontario. The NSS Resource Centre contains a collection of printed and audio-visual SAR materials available to SAR providers, and others in the search and rescue community. The NSS encourages and supports the use of electronic media to distribute SAR information, and has established a site on the Internet.

In addition, the Secretariat monitors, audits and evaluates all aspects of the SAR program, in cooperation with the SAR delivery departments and agencies.

Department of Canadian Heritage - Parks Canada

The priorities for 1997-98 will be to continue to implement a comprehensive visitor risk management program for national parks, national marine conservation area and reserves, national historic sites and historic canals through the provision of staff training and the ongoing completion of public safety plans for business units; to adjust levels of service, contain costs and recover costs for some SAR services; and to increase visitors' awareness of their responsibilities for personal safety. Parks Canada will also be working with the RCMP and other partners to implement the recently developed Hug-a-Tree and Survive program.

Environment Canada - Atmospheric Environment Service

For 1997-98, Environment Canada's priorities will be to enhance its capacity to anticipate environmental hazards and probable future states of the atmosphere, hydrosphere, sea state and cryosphere (freezing) in order to provide Canadians with timely information on which decisions can be made to reduce risks; extend the time frames within which such risks are managed and link

present conditions to probable hazards and future states of the environment so individuals can make informed decisions about their activities on land, water and in the air.

Department of Fisheries and Oceans - Canadian Coast Guard

Future year emphasis will be placed on capital acquisitions, including the construction of a SAR Hovercraft and the replacement of lifeboats; continued work on the Global Maritime Search and Rescue Plan and Global Maritime Distress and Safety System; increased focus on training and program delivery; increased focus on multi-tasking and enhancing effectiveness; continued efforts to improve recreational boating safety through the Office of Boating Safety to fully establish client consultation mechanisms, including national and regional advisory councils and to improve coordination of communication efforts.

Department of National Defence

In 1997-98, the Department of National Defence (DND) will reduce the number of personnel involved in the management of SAR; assess modern technology alternatives to provide greater efficiency in the management and prosecution of SAR incidents; continue the acquisition process to find a suitable replacement for the Labrador helicopter fleet; and cooperate with other Canadian and international SAR organizations to improve SAR response and interoperability.

Transport Canada

During 1997-98, Transport Canada (TC) will develop policies, regulations, standards and recommended procedures aimed at reducing transportation-related SAR incidents in Canada, and in Canadian-controlled waters or airspace; promote the use of operational practices known to reduce risk in marine, aviation and surface transportation, and in recreational use of the marine, air and land environments; and cooperate with Canadian and international SAR delivery organizations to develop appropriate regulations for the carriage, maintenance and use of SAR alerting systems.

TC will no longer operate large elements of the transportation system, such as the Air Navigation System. Through a long-term program of divestiture, the department will shed its operational responsibilities, and focus on developing, promulgating, promoting and enforcing the regulations, standards, procedures and guidelines needed to control risk - and thus reduce SAR incidents - in Canadian marine, aviation and surface transportation modes.

B. Program Overview

National Search and Rescue Program Overview

The National SAR Secretariat shares its responsibilities for the management of SAR in Canada. The Lead Minister for Search and Rescue (LMSAR) has overall responsibility for the coordination of SAR nationally, a task which he does in concert with the Ministers of the federal SAR delivery departments. Representatives of the Ministers of these departments form the Interdepartmental Committee on Search and Rescue. Individual provincial and territorial Premiers and Commissioners are responsible for the effectiveness and efficiency of SAR in their areas of jurisdiction.

Department of Canadian Heritage - Parks Canada

Parks Canada's program objective is to commemorate, protect and present significant examples of natural and cultural heritage for the benefit, understanding and enjoyment of the people of Canada, while protecting the ecological and commemorative integrity for present and future generations. Parks Canada is responsible for the planning, coordination, accident prevention and delivery of services in 38 national parks, 4 national marine parks and reserves, 131 national historic sites and 7 historic canals. National parks and national marine parks encompass over 270,000 square kilometres in all regions of Canada.

Parks Canada assists the Canadian Coast Guard (CCG) search and rescue response in marine areas bordering national parks, and provides marine accident prevention programs in areas of water and vessel safety, beach patrol and navigation.

Environment Canada - Atmospheric Environment Service

Environment Canada (EC), through the Atmospheric Environment Service (AES), delivers meteorological, hydrological, sea-state and ice information and services for the enhanced prevention of marine, air and land search and rescue incidents and for search and rescue (SAR) mission support. These services come in a variety of products, from up-to-date weather and ice information to timely weather warnings. EC enables Canadians to protect themselves from the negative and even tragic consequences of significant environmental conditions, particularly severe weather, by providing accurate and timely forecasts and warnings of dangerous weather, sea-state, ice conditions and, in collaboration with the provinces, water levels.

To forecast the weather, it is essential to first know the present conditions and their recent evolution: this is the role of the Department's weather observing network, supplemented by observations from other countries and received via the Global Telecommunication System of the World Meteorological Office.

Department of Fisheries and Oceans - Canadian Coast Guard

The objectives of the Canadian Coast Guard (CCG) SAR program are: to save 100 percent of lives at risk; reduce the number and severity of SAR incidents; minimize loss of life, injury, property damage and risk to the environment; support and involve the Canadian Coast Guard Auxiliary (CCGA); maintain the highest professional standards; provide national leadership and effective SAR program management; provide international SAR leadership; maximize SAR system efficiency through innovation; promote volunteerism; increase awareness of the SAR program; assist in the development of the NSP; foster co-operative SAR agreements; and provide humanitarian and civil assistance where possible.

These objectives will help provide an effective SAR service for all those at risk in the marine environment in Canada.

The CCG, through the Office of Boating Safety, has lead responsibility for recreational boating safety through regulatory and non-regulatory prevention activities. The mission of the Office of Boating Safety is to promote safe boating in Canada by working in partnerships; educating and

informing; developing and enforcing regulations and standards; and providing a window of access to the Coast Guard for the boating community.

Department of National Defence

In June 1947, Cabinet authorized the Royal Canadian Air Force (RCAF) to establish facilities and equipment to provide air SAR services and coordinate air rescues. In 1951 Cabinet added the responsibility of marine SAR coordination to the RCAF role. Today, under the NSP, the Department of National Defence (DND) continues to be responsible for coordinating, in collaboration with CCG, the delivery of air and marine responses through three Rescue Coordination Centres (RCCs) located in Halifax, Nova Scotia; Trenton, Ontario; and Victoria, British Columbia, and two Marine Rescue Sub-Centres (MRSCs) in St John's, Newfoundland and Labrador, and Quebec City, Quebec. DND also delivers the primary air SAR resources for air and marine incidents; provides a significant level of secondary SAR assistance from its fleet of aircraft and naval vessels; supports the activities of the Civil Air Search and Rescue Association (CASARA), a volunteer organization; provides ground SAR teams for air incidents when aircrew and passengers are missing; assists civil SAR authorities when requested; contributes to the development of technical and operational standards for COSPAS-SARSAT; and is responsible for the acquisition and operation of the Canadian ground segment components and the Search and Rescue Satellite-Aided Tracking (SARSAT) Repeater.

Transport Canada

Now that the Canadian Coast Guard (CCG) has merged with the Department of Fisheries and Oceans (DFO), Transport Canada (TC) no longer provides direct SAR services. Instead, it develops policies, regulations, guidelines, standards and recommended procedures aimed at controlling risk in marine, air and surface transportation. These activities focus on preventing accidents and incidents that require a SAR response. Through newsletters, seminars and other means, the Department encourages the use of safe operating practices to reduce the need for SAR responses. In conjunction with the Department of National Defence (DND), Transport Canada funds the Civil Air Search and Rescue Association (CASARA), a volunteer group which augments DND search forces, and helps promote the use of safe operating practices throughout general aviation. TC coordinates with DND, the International Civil Aviation Organization and other international organizations to develop standards for aviation and marine emergency beacons, and establish regulations for their carriage, maintenance and use.

C. Details by Business Line

National Search and Rescue Secretariat

The key activity areas for the Secretariat are Federal Coordination; non-federal SAR Programs; Client Services; and Program Review.

The primary focus of Federal Coordination is the coordination of SAR issues across the federal departments with SAR responsibilities, as well as the preparation of planning documents for the Program. Other programs for which Federal Coordination is responsible include the international COSPAS-SARSAT satellite system for distress alerting, the International Committee on Alpine

Rescue, and the management of the New SAR Initiatives Fund for projects to augment Canadian SAR capability.

Non-federal SAR Programs focus on three major objectives: increasing the level of coordination in SAR between provinces and territories through the activities of the Provincial/Territorial Working Group on SAR; increasing the standardization in Ground Search and Rescue Volunteers Association; and seeking commercial and other partnerships to benefit SAR.

Client Services' main initiatives include organizing the annual SARSCENE search and rescue workshop and trade show, producing printed and audio-visual materials, newsletters, directories on SAR while generating alternate funding sources; and establishing national and international access to the Resource Centre collection of SAR reference materials.

Program Review undertakes the role of monitoring, auditing and evaluating all aspects of the SAR program, in cooperation with the federal delivery departments and agencies.

Department of Canadian Heritage - Parks Canada

Consistent with Parks Canada's Business Plan, its program activities are Heritage Protection and Presentation; National Awareness and Program Delivery Support; and Systems Development and Operational Policy. The key initiatives of Parks Canada's SAR program relate primarily to the first two activities. Parks Canada's business lines include ensuring that: appropriate and sufficient public safety services are provided; risk assessments and risk control measures are developed for implementation; accident prevention programs, plans and policies are implemented; and information and advice is provided to assist visitors to national parks, national marine conservation areas and reserves, national historic sites and historic canals.

Environment Canada - Atmospheric Environment Service

Examples of Environment Canada's prevention and support activities include observations of weather, the prediction of future states of the atmosphere, and the identification of hazardous and extreme situations provided around the clock, throughout the year; delivery of warnings by Atmospheric Environment Service offices across Canada through expert consultation services, automatic answering devices, Weatheradio, Weathercopy, NAVTEX, Telecopier, the Atmospheric Environment Service Meteorological Information System, as well as through cooperation with the media and other government departments and agencies. Forecasts and warnings are also available on Environment Canada's Green Lane on the Internet; education and public information services for media, emergency response agencies, key stakeholders and the public through the distribution of information, seminars and publications on meteorological hydrological sea-state and ice condition hazards; provision of expert advice on applications of meteorological, hydrological, sea-state and ice information in support of the development of codes for the design of aircraft, marine vessels, buildings, other structures and operating procedures; operates an integrated program of meteorological Research and Development to better understand atmospheric phenomena and develop more efficient and reliable techniques and technology, such as state-of-the-art numerical weather prediction models, procedures to use super-computers to their full capacity, and powerful workstations used to produce and deliver weather services; direct consultations with the Marine Rescue Sub-Centres (MRSCs) for the operations of the CANSARP Vector drift marine model; direct support to the aviation industry by the further development and operation of the CANERM volcanic ash dispersion model which is used to alert aviators of the movement, altitude and intensity of

hazardous volcanic ash plumes; and respond to some 50 million requests annually from the public for weather and other environmental information, including more than one million requests related to transportation.

Department of Fisheries and Oceans - Canadian Coast Guard

The Department of Fisheries and Oceans (DFO), through the Canadian Coast Guard (CCG), delivers primary marine SAR services for marine and air incidents in areas of federal responsibility, through specially equipped CCG vessels and hovercraft; provides secondary SAR services from its fleet of ships and other resources; collaborates with National Defence in coordinating the delivery of SAR responses by providing marine expertise to the Rescue Coordination Centres (RCCs) in Halifax, Nova Scotia; Trenton, Ontario; and Victoria, British Columbia; operates two Marine Rescue Sub-Centres (MRSCs) in St. John's, Newfoundland and Labrador; and Quebec City, Quebec; and administers the Canadian Coast Guard Auxiliary (CCGA), a volunteer organization.

CCG, through the Office of Boating Safety has lead responsibility for recreational boating safety through regulatory and non-regulatory prevention activities. The Office of Boating Safety conducts an extensive SAR prevention program, directly targeting those most commonly involved in SAR incidents. On this basis, target populations are identified and this program is carried out through collaborative efforts between the CCG and various volunteer groups. Funds are used to conduct safety demonstrations; to carry out courtesy examinations; to produce educational marine safety video tapes and advertisements; to provide direct contact through a toll-free telephone line for marine retailers; and to provide publications such as the Canadian Safe Boating Guide and the Small Fishing Vessel Safety Manual.

Department of National Defence

In July 1988, Canada ratified the International COSPAS (Soviet System for the Search of Vessels in Distress) and SARSAT (Search and Rescue Satellite-Aided Tracking) Program Agreement. This agreement between Canada, France, the United States of America and the Union of Soviet Socialist Republics (now Russia) provides the formal basis for continuing the COSPAS-SARSAT system for an initial 15 years, with the provision for automatic extensions of five year periods. Under the terms of the agreement, Canada is obligated to provide SAR Repeaters for the SARSAT space vehicles. These repeaters receive distress beacon signals and re-transmit information to the earth-based stations. To date, Canada has provided nine SAR Repeaters for installation on American satellites and has established the requisite ground segment equipment necessary to service the Canadian SAR area of responsibility. Preliminary work has started for the acquisition of more SAR Repeaters to continue Canada's commitment to the COSPAS-SARSAT Program. These SAR Repeaters will require redesign from the existing SAR Repeaters to accommodate technological, interface, launch profile and other required changes. A cost estimate for the redesign and acquisition of three SAR Repeaters and an engineering model is $47M.

Canadian Forces (CF) SAR personnel are involved in finding alternatives to the present COSPAS-SARSAT system to reduce the financial burden to DND and to identify better methods

of providing SAR alerting. DND personnel will continue to monitor evolving systems and technologies for possible SAR applications.

The CF recently ratified the North Atlantic Treaty Organization (NATO) Standardization Agreement on combat SAR. To comply with this agreement, the CF will develop a combat SAR capability for situations where airmen or personnel must be evacuated from a hostile environment in a Canadian area of responsibility. To achieve this capability, the CF will begin formulation of doctrine, training standards and procedures for appropriate CF personnel.

The Rescue Coordination Centres (RCCs) rely on specially equipped CF fixed-wing aircraft and helicopters to respond to SAR incidents. The Labrador helicopter is almost 30 years old and maintenance costs and supportability are affecting its ability to continue to support SAR operations. DND will continue to pursue the Canadian SAR helicopter capital acquisition program to replace the Labrador helicopters.

The CF have the responsibility for coordinating air and marine SAR operations through three RCCs and two Marine Rescue Sub-Centres (MRSCs). Various initiatives to automate the SAR coordination function at these sites have achieved limited success and have resulted in many stand-alone and outdated computer systems and software programs. The current SAR management system is inadequate and must be upgraded or replaced to improve SAR response and reduce SAR costs by providing accurate detection, timely assessment and efficient use of all available resources. An upgraded system will also provide an automated method of collecting data required at the local, regional and national level for SAR analysis and administration. The CF has established a Project Team which is coordinating the development of a suitable system.

The primary method of searching is through the use of spotters to visually locate the object of the search. New technologies have emerged that will provide greater efficiencies and effectiveness in airborne search, localization and identification of targets. These sensors will provide the capability to conduct searches during periods of poor visibility caused by darkness and adverse weather when visual searching would be ineffective. DND will continue to support research and development initiatives in SAR specifically in the areas of electro-optics and imaging.

Transport Canada

Transport Canada (TC) is in the midst of a far-reaching restructuring of its operations; a transition that will change, forever, the department's core roles. No longer burdened with day-to-day system operations, TC can now concentrate on the safety oversight needed to reduce the number of SAR incidents in Canada's areas of SAR responsibility. To achieve this, TC is establishing a multi-modal safety capability that will eventually permit the Department to assess risk across all modes, develop priorities and allocate resources to those areas with the greatest potential for disaster.

To support multi-modal risk management, TC is developing a unified, comprehensive transportation occurrence reporting and analysis system that will provide modal and multi-modal managers with timely, analysed occurrence information to permit prompt trend identification.

TC is continuing to develop and implement marine legislation, regulations and standards to ensure the safety of life and property on navigable waters, and for the protection of the marine

environment. The Department continues to emphasize the Port State Control Ship Inspection program which requires boarding foreign vessels entering Canadian waters to ensure compliance with various international maritime conventions. By international agreement, countries are expected to inspect 25 percent of all vessels entering their waters. Canada has long exceeded this goal, using risk assessment techniques to focus its efforts on those vessels likely to be sub-standard.

Canada's aviation regulations were recently re-written to focus more clearly on controlling aviation risk. This undertaking involved all members of the aviation community in a consultative risk management endeavour that is expected to reduce the number of aviation-related SAR incidents in Canadian-managed airspace.

TC is just beginning to develop systems to better establish the link between the Department's legislative and inspection work, and the safety of the aviation system. TC is working to develop statistically sound ways to compare the safety records of different countries, and is monitoring the development of systems to provide extensive international data on routine flight operations. Such data should provide analysts with early warning of emerging trends, enabling the department to take "before-the-fact" actions to prevent loss of lives or resources, and prevent SAR incidents.

III Departmental Performance

A. Summary of Departmental Performance

National Search and Rescue Secretariat

The National Search and Rescue Secretariat (NSS) plays an important function in coordinating the overall SAR policies and activities, through its daily interactions with the SAR community at all levels. The coordinating function of the Secretariat has heightened the profile and awareness of SAR issues and activities over the past 10 years, and has had an impact, throughout Canada and internationally, in improving communications, reducing tensions, minimizing duplication, encouraging partnerships, and enhancing SAR performance.

In fiscal year 1996-97, the New SAR Initiatives Fund allocated $10 million to 95 projects (39 continuing projects and 56 new projects). New SAR Initiatives funds were distributed among the following themes: research and development; prevention, including environmental data, education and training; response, including equipment purchase and evaluation; and volunteers. The Secretariat continued program participation as one of the member countries in COSPAS-SARSAT, the international SAR distress alerting satellite system, and in the International Committee for Alpine Rescue. Interdepartmental meetings were held at all levels on a regular basis.

Over the past year, the NSS played a pivotal role in the formation of the Provincial/Territorial Working Group on Search and Rescue, consisting of senior provincial and territorial SAR officials and representatives from the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), to discuss and develop advice on ground SAR issues. Efforts will continue to formalize this group and integrate the participation in all provinces. The Secretariat promoted the formation of the Search and Rescue Volunteer Association of Canada (SARVAC), a national association to promote issues of concerns to the volunteer SAR community, such as standards and training.

The NSS hosted the fifth annual SARSCENE workshop and trade show for SAR providers. Over 600 people from all Canadian provinces and territories, as well as from 10 other countries, met in Dartmouth, Nova Scotia, for three days of presentations, demonstrations and 39 exhibits aimed at improving SAR delivery, safety and services; published and distributed the quarterly bilingual newsletter, SARSCENE, which has a circulation of 12,000; improved communications through an expanded, bilingual SAR Home Page on the Internet, and SAR videos "Sharing the Responsibility", "Operation Ground SAR" and "Hug-a-Tree and Survive" (in conjunction with the RCMP), and developed the Search and Rescue Research and Development Committee, as a focus for research on SAR.

The Secretariat, in cooperation with the SAR delivery departments and agencies, completed reviews of Volunteers, Effectiveness of the New SAR Initiatives Fund, and Prevention. A Strategic Needs Assessment, providing a framework for ground SAR, is in progress.

Department of Canadian Heritage - Parks Canada

Parks Canada staff responded to 1563 incidents in 1995-96. The distribution by region was: Atlantic (298); Quebec (33); Ontario (139); Prairies and Northwest Territories (100); Alberta (747); and Pacific and Yukon (246).

Training on Visitor Risk Management was delivered in two regions and a Visitor Risk Management Instructors course was developed and implemented. Parks Canada also revised its visitor risk management handbook; completed public safety plans for numerous parks in the program; consulted and initiated implementation of the revenue management and cost recovery initiative for the public safety program for businesses operating in national parks; and produced a Situation Analysis and Draft Self Reliance Communication Strategy.

Environment Canada - Atmospheric Environment Service

Where meteorological conditions are a factor and can be accurately forecasted, deaths and injuries to Canadians may be minimized or prevented, the gravity of SAR incidents may be reduced, and resources spent in having to respond to SAR incidents also reduced. Canadians are aware and warned, with enough time to react to meteorological, hydrological, sea-state and ice hazards, and know how to respond in order to prevent SAR incidents and minimize rescue mishaps. Vessels, aircraft, structures and operations are designed safely, based on climate, sea-state and ice information. An increase in the victims' survival time through the taking of appropriate precautions against meteorological, sea-state or ice hazards is another objective, as is the enhancement of the response team's safety awareness with respect to meteorological, sea-state or ice hazards. The communication of the latest information, forecasts and warnings, as well as research project results, to all interests, including other departments, agencies and organizations involved directly in SAR programs, is a key result area. The continued improvement of computer-generated model output, which will enable departments involved directly with the NSP to benefit from a knowledge of environmental conditions for safe and efficient operations would help reduce the response time to a SAR occurrence. The ongoing production of enabling tools to ensure Canadians are aware of environmental hazards in order to take precautionary actions to avoid SAR occurrences will contribute to the National Search and Rescue Prevention strategy. The network of volunteer weather observers will be further engaged across the country.

On average, Environment Canada (EC) annually produces approximately 200,000 marine forecasts, 5,000 marine warnings; 400,000 aviation forecasts, 5,000 warnings; 2,000 ice forecasts, 200 warnings; 500,000 forecasts for public interests, 9,000 warnings. Ice services are provided in partnership with the Department of Fisheries and Oceans (DFO), through the Canadian Coast Guard (CCG). EC collects and distributes weather observations every hour from over 300 surface stations and close to 400 autostations, every six hours from some 400 ships and 35 buoys, twice daily from some 30 upper-air stations, continuously from 19 weather radars (including three belonging to the Department of National Defence (DND)), 10 weather satellite receiving stations and from more than 5,000 volunteers who assist in early detection of severe weather.

Department of Fisheries and Oceans - Canadian Coast Guard

The federal SAR objective of the marine element of the National SAR Program is to prevent injury and loss of life through search and rescue alerting, responding and aiding activities which use public and private resources, including where possible, and directly related to, reasonable efforts to minimize damage to or loss of property; and by ensuring appropriate priority to marine safety and prevention measures focused on owners and operators most commonly involved in SAR incidents. More details of this objective can be found in the Canadian Coast Guard (CCG) National SAR Manual.

On 01 April 1995, the CCG merged with the Department of Fisheries and Oceans (DFO). The CCG was given administrative control over the former DFO fleet, and now manages a fleet that is almost double in size. A fleet review is nearing completion to determine the "right fleet" for the new CCG. A second objective was to reduce duplication and overlap of fleet resources and increase the overall multi-tasking capability of the remaining fleet.

Many meetings were held across the country involving all the departmental programs and ship operators to determine the best fleet merger and reduction scenarios regionally and nationally. Offshore SAR services are currently provided by a variety of large multi-tasked ships within the CCG fleet. Some of these ships are included in the reduction scenarios and the impact to SAR coverage is being examined.

Plans are being developed to train fleet personnel in the duties of other DFO programs to enhance their multi-capability. Further plans include modifying the remaining ships to make them more multi-program capable. Overall, this cross-training and equipment modification will allow more ships to do more work.

The Canadian Coast Guard operates a fleet of primary SAR vessels which operate in a patrol mode or from a station. A summer student employment program directed towards increased summer boating activity increases the number of primary vessels available for SAR response. Rescue operations are supplemented by vessels owned by volunteer Canadian Coast Guard Auxiliary units. These units are compensated for fuel and insurance costs incurred when they respond to a SAR incident, as well as for authorized training and travel costs. The CCG provides Marine Rescue Controllers to complement DND staff in the three Rescue Coordination Centres, and independently operates two Marine Rescue Sub-Centres in St. John's, Newfoundland and Labrador, and Quebec City, Quebec.

The CCG conducts an extensive SAR prevention and Boating Safety program directly targeting those most commonly involved in SAR incidents. On this basis, target populations are identified and this program is carried out through collaborative efforts between the CCG and various national volunteer groups. Funds are used to conduct safety demonstrations, to carry out courtesy examinations, to produce educational marine safety video tapes and advertisements, to provide direct contact through a boating safety toll-free telephone line (1-800-267-6687) and to provide publications such as the Canadian Safe Boating Guide and the Small Fishing Vessel Safety Manual.

During the past year, the number of marine SAR incidents were within statistical norms. On average, the CCG fleet responds to 40 percent and the Canadian Coast Guard Auxiliary responds to an additional 25 percent of all SAR taskings. A typical year involves 7,000 incidents of which 700 are distress. On average, 2000 people are saved each year and a further 20,000 people are assisted. The Canadian Coast Guard Auxiliary has 3,400 members and 1,300 vessels. Details can be found in the Canadian Coast Guard's Marine SAR Incidents, Annual Report.

The Offices of Boating Safety have been established nationally and across all Coast Guard regions. The Office of Boating Safety provides a single point of contact on recreational boating matters. The Office has brought together the responsibilities of the existing Search and Rescue Prevention Program and the regulatory and technical services regime applying to recreational vessels. In addition, under the Small Vessel Partnership project, extensive client consultations have been advanced on operator proficiency, an updated vessel licensing system and improved enforcement.

Some noteworthy initiatives advanced by the Office of Boating Safety include: actions to increase the wearing of personal flotation devices including expanding the range of approved colours, and the review and endorsement of the US stand for inflatable personal flotation devices in Canada; a successful 1996 pleasure craft safety campaign which received a strong user response. Specific local initiatives in support of fishing vessel safety continue to be priorities for Regions with large fishing vessel populations and associated high levels of search and rescue incidents involving these vessels; and actions to improve client focus and consultative mechanisms with users in a number of ways including the establishment of national and regional Recreational Boating Advisory Councils.

Department of National Defence

The Canadian SAR Helicopter Project has been approved, the Statement of Requirements has been issued to industry, and the project time lines forecast delivery of the first helicopter in 1999.

The Rescue Coordination Centre (RCC) Automation Project is in Phase I of its two phase program to develop a computer system for operations and management. The prototype is scheduled to be completed by 31 March 1997 and installed at the RCCs, Marine Rescue Sub-Centres (MRSCs) and the Canadian Coast Guard College by 31 March 1998.

A second ground processing unit at the Canadian Mission Control Centre (CMCC) Trenton, Ontario, has been installed. It is now possible to monitor both geostationary satellites that provide COSPAS-SARSAT alerting data for Canada's area of responsibility.

A study was conducted on the location of Civil Air Search And Rescue Association (CASARA) units and how these locations compare with the sites of previous SAR incidents. DND will work with the CASARA organization to encourage the establishment of the CASARA units in areas where incidents are more likely to occur. Another method of achieving more cost-effective support from non-dedicated SAR resources will be to provide CASARA training to commercial operators in the North. This will be trialed in Iqaluit, Northwest Territories.

The Canadian Forces (CF) operate the CMCC located in Trenton, Ontario, which processes distress beacon data from COSPAS-SARSAT satellites. The CMCC distributes this data to the RCCs and to provincial and territorial SAR response agencies. Due to better reliability of the computer equipment and the integration of some of the CMCC Operator functions into the duties of the RCC Controller, the number of personnel in this organization has been reduced by three.

Transport Canada

Transport Canada (TC) developed a multi-modal safety management model to provide national standards for use by its regional offices, which deliver services to clients across the country. The Department's SAR prevention activities are based on consistent national direction from the headquarters Safety and Security group which guides regional directors in the application of the Department's approved safety standards.

TC reviewed the qualification criteria for marine pilots, marine pilotage certificates and compulsory pilotage areas.

TC is developing a quality assurance program that will permit it to maintain adequate safety oversight of marine activities, while delegating some ship inspection activities to classification societies, and permitting some self-inspection by low-risk companies.

TC adopted regulations that require Nav Canada to have an internal safety management program, and which will permit TC to carry out safety inspections and audits of the new corporation to ensure its continuing compliance with regulations.

C. Details by Business Line

Environment Canada - Atmospheric Environment Canada

The primary business line is *"Safety from Environmental Hazards"*, under which are two components, *"Weather and Environmental Predictions"* and *"Emergencies Prevention and Preparedness"*. This business line encompasses activities related to forecasting routine and severe weather and predictions of probable future states of the environment, and emergencies prevention, preparedness and response advice. It addresses issues related to public safety and to Canada's economic infrastructure (weather services and water data are essential to a wide range of economic

sectors). Through this business line, the department is responding to the challenges to change the time frame within which Environment Canada (EC) manages risks, and to link present conditions to probable future states and environmental hazards in ways which allow EC to manage risk more effectively.

The business line is largely concerned with efficient operations and quality service delivery of its products.

Department of Fisheries and Oceans - Canadian Coast Guard

Marine incidents are reported by the Department of National Defence.

Department of National Defence

The following figure provides statistics for 1995 relating to the level of activity and involvement of Department of National Defence (DND) and Civil Air Search And Rescue Association (CASARA) in the Program's response function:

Figure 71: Number of Search and Rescue Incidents by Region (1995)

	Halifax	Trenton	Victoria	Total
Air Incidents	117	385	219	721
Marine Incidents	1,970	2,203	1,391	5,564
Humanitarian Incidents	184	50	297	531
Civil Aid Incidents	41	243	0	284
Unknown	97	170	230	497
TOTAL INCIDENTS	2,409	3,051	2,137	7,597
Incidents where:				
National Defence Resources Utilized	107	115	337	559
CASARA Resources Utilized	1	3	43	47

Distress incidents where Canadian Mission Control Centre (CMCC) directly involved: 124
Number of lives saved: 69

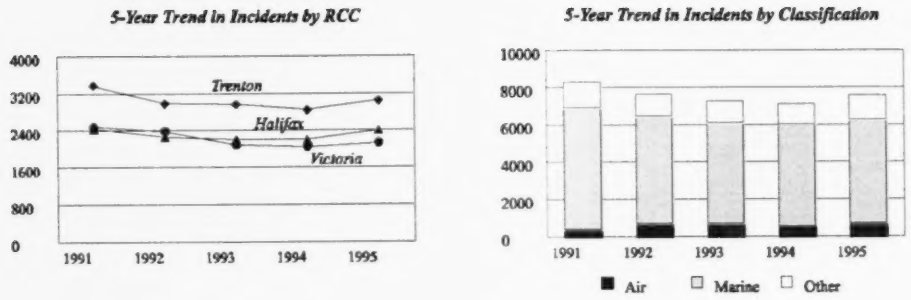
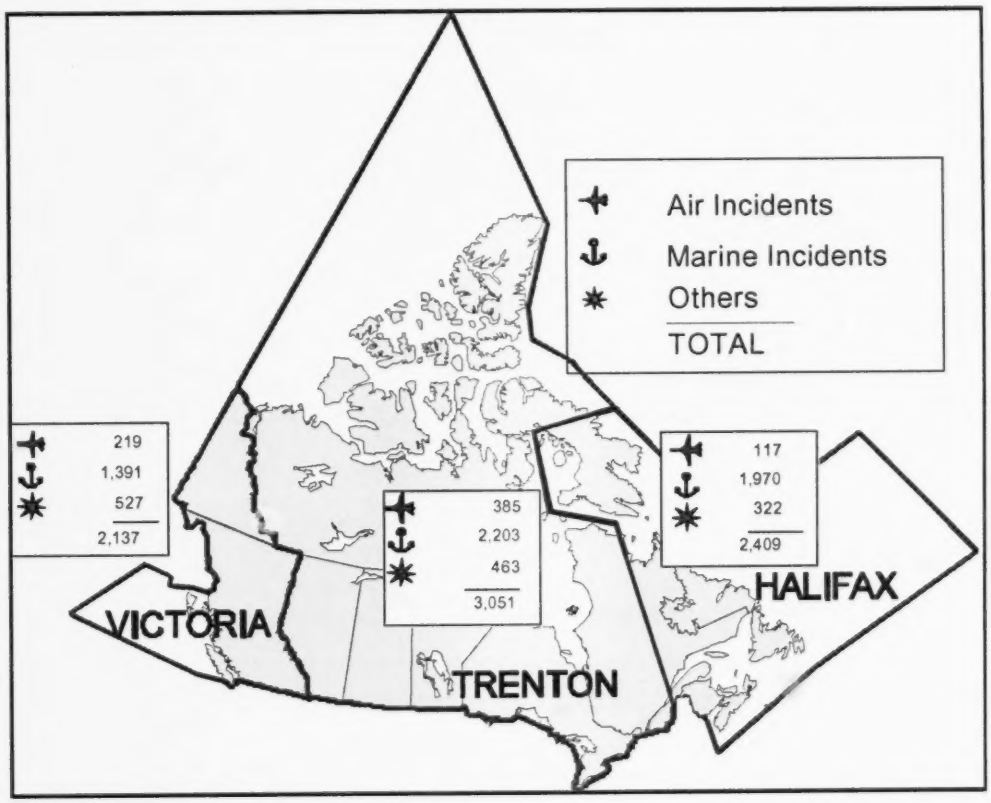


Figure 72: Details of Incidents



IV Supplementary Information

Figure 73: Details of Personnel Requirements by Departments (FTEs)

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
National Search and Rescue Secretariat	20	20	15	15	15	15
Department of Canadian Heritage	----	----	67	67	67	67
Environment Canada	----	----	14	14	14	14
Department of Fisheries and Oceans	----	910	890	870	850	850
Department of National Defence	689	715	749	722	722	722
Transport Canada	----	----	----	----	----	----
Total	**709**	**1,645**	**1,735**	**1,688**	**1,668**	**1,668**

National Search and Rescue Secretariat

Figure 74: Costs ($000) for National Search and Rescue Secretariat

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Operating	1,414	1,868	1,726	1,726	1,726	1,726
Capital	7,854	7,963	10,646	7,895	7,895	7,895
Grants & Contributions	221	200	210	525	525	525
Total	**9,489**	**10,031**	**12,582**	**10,146**	**10,146**	**10,146**

Department of Canadian Heritage - Parks Canada

Figure 75: Costs ($000) for Canadian Heritage

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Operating	----	4,238	4,291	4,262	4,262	4,262
Capital	----	719	670	667	667	667
Grants & Contributions	----	----	----	----	----	----
Total	**----**	**4,957**	**4,961**	**4,929**	**4,929**	**4,929**

Environment Canada - Atmospheric Environment Service

Figure 76: Costs ($000) for Environment Canada

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Operating	----	866	830	830	830	830
Capital	----	72	70	70	70	70
Grants & Contributions	----	85	85	85	85	85
Total	**----**	**1,023**	**985**	**985**	**985**	**985**

Department of Fisheries and Oceans - Canadian Coast Guard

Figure 77: Costs ($000) for Fisheries and Oceans

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Operating	----	115,591	122,006	120,506	119,006	----
Capital	----	1,396	1,713	1,694	1,694	----
Grants & Contributions	----	46,215	11,193	16,865	24,077	----
Total	**----**	**163,202**	**134,912**	**139,065**	**144,777**	**----**

Department of National Defence

The Canadian Forces have reduced the number of flying hours required for aircrew to maintain currency. This policy has resulted in a reduction in the Department of National Defence search and rescue budget for FY 1996-97 from $125,952K to $113,552K.

Figure 78: Costs ($000) for National Defence

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Operating	98,712	87,210	98,275	100,326	102,584	104,766
Capital	394	5,252	14,266	6,791	1,652	1,800
Grants & Contributions	795	908	1,011	1,040	1,071	1,103
Total	**99,901**	**93,370**	**113,552**	**108,157**	**105,307**	**107,669**

Note: 1. The PYs and amounts shown above are exclusive of NSS and New SAR Initiatives.

2. Capital figures include the Search and Rescue Satellite Project for all years and the Canadian Search and Rescue Helicopter Project for 1996-97 only.

Transport Canada

Most of the Department's Marine and Aviation regulatory and safety promotion activities are undertaken to reduce risk in Canadian marine and aviation operations, and thus reduce the need for search and rescue intervention. However, because Transport Canada no longer provides direct search and rescue services, its search and rescue budget for 1997-98 and future years has been dramatically reduced from previous levels.

Figure 79: Costs ($000) for Transport Canada

	Actuals 1994-95	Actuals 1995-96	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates	1998-99 Planned	1999-00 Planned
Operating*	----	----	875	875	875	875
Capital	----	----	----	----	----	----
Grants & Contributions	----	----	----	----	----	----
Total	**----**	**----**	**875**	**875**	**875**	**875**

* Note: Total includes $400,000 annually for CASARA training expenses.

The above costs reflect Transport Canada's support for the Civil Air Search and Rescue Association (CASARA). They include one Full-Time Equivalent (FTE) in each regional office, one FTE in headquarters, and $400,000 as Transport Canada's share of CASARA's training expenses.

G. The Communications Security Establishment and the National Cryptologic Program

1. AGENCY OVERVIEW AND MANDATE

The Communications Security Establishment (CSE) is an agency of the Department of National Defence (DND). CSE was established in 1946 and became part of DND in 1975. As Canada's national cryptologic agency, CSE forms part of the intelligence and security infrastructure supporting the Government of Canada. In this capacity, CSE accomplishes its mission through two distinct but related cryptologic program components: signals intelligence (SIGINT) and information technology security (ITS).

Signals Intelligence is the collection and study of, and the production of intelligence reports from, foreign radio, radar and other electronic emissions. Signals intelligence provides unique and timely information on the intentions, capabilities and activities of foreign states, organizations or persons. This intelligence is used by policy makers to resolve issues relating to the defence of Canada, or the conduct of its foreign affairs and trade. CSE receives assistance in the conduct of SIGINT activities from the Canadian Forces Supplementary Radio System which operates from a number of stations in Canada.

The Information Technology Security program's mission is to deliver solutions which help the federal government achieve an appropriate level of security for its telecommunications and automated information systems. CSE helps to protect the government's sensitive information assets and the privacy of citizens. In addition, the ITS program, through its association with industry, contributes to the development of a national ITS capability which provides employment at home and export opportunities abroad. To fulfill its mandate, this program has five specific objectives:

- to furnish advice, guidance and services to the government on the planning, acquisition, installation, and procedures for use of secure communications systems;
- to supply cryptographic keying material, devices and documentation;
- to conduct research, development and evaluations on the security aspects of automated information and communications systems, with a view to advising clients on the security of these systems and their application in government;
- to advise and guide Canadian industry in developing secure communications and EDP systems for government requirements; and
- to provide advice, guidance and services for the protection of the security and privacy interests of Canadians in the transaction of electronic commerce.

2. ACCOUNTABILITY

The Minister of National Defence is answerable to Parliament for all CSE's activities. The Minister approves capital spending for CSE and major spending recommendations made to Treasury Board. The Minister also approves CSE's key policy initiatives and is responsible for CSE issues in Cabinet.

Two Deputy Ministers, the Security and Intelligence Coordinator in the Privy Council Office (PCO) and the Deputy Minister of National Defence, are responsible for ensuring that the Minister is fully informed of CSE's activities. The Security and Intelligence Coordinator is accountable for CSE's policy and operations, and the Deputy Minister of National Defence is accountable for administrative matters affecting CSE.

CSE responds to foreign intelligence priorities approved by Ministers. As well, CSE responds to specific departmental requests or event-driven intelligence needs of the government.

3. RESOURCES AND FINANCIAL TABLES

The following table outlines CSE's resource profile over a three-year period.

Figure 80: CSE's Resource Profile

(thousands of $)	Actual FY 95/96	FTE 95/96	Current Forecast FY 96/97	FTE 96/97	Estimated FY 97/98	FTE 97/98
Salary [1] & Personnel	60,533	911	57,680	870	59,192	892
Operations & Maintenance	23,230		20,637		19,745	
Total Operating Requirement	83,763		78,317		78,937	
Capital	40,089		38,832		36,764	
Total Requirement	**123,852**	**911**	**117,149**	**870**	**115,701**	**892**

[1] Includes employee statutory benefits.

H. Reserve Force

1. ROLE

The 1994 Defence White Paper defined the primary role of the Reserve Force as augmentation, sustainment and support of deployed forces. In addition, the Reserve Force enhances the capability of the Regular Force and supports it in ongoing peacetime tasks and activities.

2. DESCRIPTION

The Reserve Force is a component of the Canadian Forces and consists of officers and non-commissioned members who are enrolled for other than continuing full-time military service. The sub-components of the Reserve Force are:

- the Primary Reserve;
- the Supplementary Reserve;
- the Cadet Instructors' Cadre; and
- the Canadian Rangers.

The elements of the Primary Reserve are the Naval Reserve, Militia, Air Reserve, and Communication Reserve. In addition, 266 members of the Reserve Force are assigned specialized tasks directly with a Command or National Defence Headquarters rather than in a Reserve unit. The planning level of the Reserve Force for 1997-98 is in the range of 26,700 to 32,400 personnel.

The members of the Supplementary Reserve are not required to perform duty or training except when on active service. They provide a pool of personnel with previous military service who could be recalled in an emergency. Civilian specialists are also enrolled when there is a defined need.

The Cadet Instructors' Cadre consists of officers who have undertaken to perform such military duty and training as may be required of them, but whose primary duty is the supervision, administration and training of Sea, Army and Air Cadets. The Cadet Instructors' Cadre is the Reserve component of the Canadian Cadet Organization through which the Canadian Cadet program is delivered. Financial requirements for the Cadet Instructors' Cadre are included in the Canadian Cadet Program requirements. Further information on the Canadian Cadet Program and the Canadian Cadet Organization can be found in the Supplementary information at page 4-129.

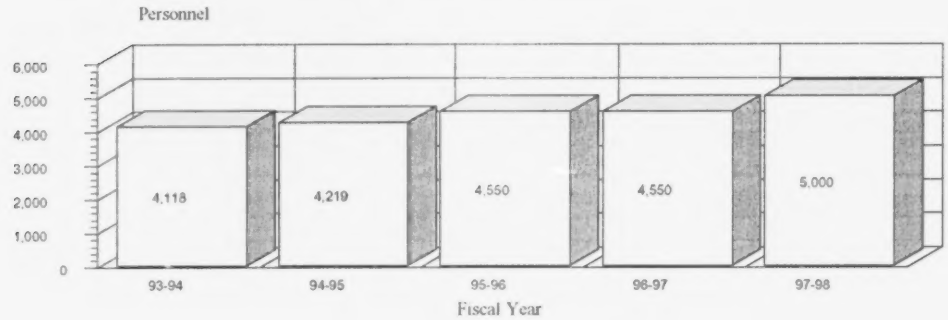
The Canadian Rangers is a separate sub-component of the Reserve Force. It consists of unpaid volunteers who hold themselves in readiness for service but who are not required to undergo annual training. Rangers must be in good health and must be able to live effectively off the land. The role of the Canadian Rangers is to provide a military presence in sparsely settled, northern, coastal and isolated areas of Canada which cannot conveniently or economically be covered by other elements of the Canadian Forces.

THE PRIMARY RESERVE

Naval Reserve

The Naval Reserve consists of 24 divisions located across Canada with its headquarters in Quebec City, Quebec, and is under command of the Commander, Maritime Command. The Naval Reserve planning level authorized for 1997-98 is 4,000 to 5000 personnel. The primary role of the Naval Reserve is Maritime Coastal Defence and the provision of crews for the 12 Maritime Coastal Defence Vessels (MCDVs) currently under construction. In addition, they are responsible for Harbour Defence , Naval Control of Shipping (NCS) and augmentation of the fleet.

Figure 81: Naval Reserve Personnel Planning Level



Training for the Maritime Coastal Defence task includes coastal surveillance and patrol, and mine countermeasures activities such as route survey (ocean floor mapping), mechanical mine sweeping and seabed object inspections. Many of the vessels used for the coastal defence task are 40 years old and are being replaced by the 12 MCDVs. The new vessel has a multi-role capability in coastal surveillance and defence including a limited mine countermeasures capability.

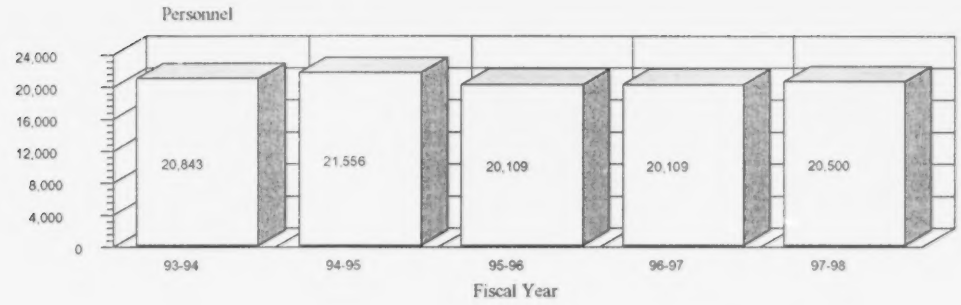
The Harbour Defence task provides for the defence of ports and anchorages and their immediate approaches in times of crisis. It includes provisions for port safety and security, harbour patrols and interdepartmental operations. The harbour defence organization consists of four units, two per coast. Each team is supported by a diving inspection team. Rigid hull inflatable boats are used to conduct the harbour control activities.

The Naval Control of Shipping task provides a contingency capability to place merchant shipping under Government control and, if necessary, naval protection. The NCS organization consists of four regional teams, two per coast.

Militia (Army Reserve)

The Militia structure, aligned under the Land Force Area concept, is organized into 14 Militia Districts with a planning level of 18,500 to 20,500 personnel. There are a total of 133 Reserve units and 14 District Headquarters under the command of the Commander, Land Force Command.

Figure 82: Militia Personnel Planning Level

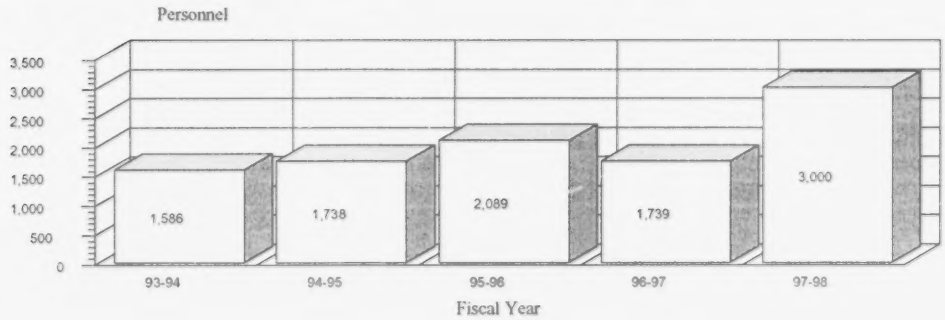


The Militia is charged with both war and peacetime missions. In war, units, sub-units or individuals provide augmentation to the Regular Force component, a base for mobilization and trained reinforcements. In peace time, augmentation to Land Forces supports periodic operational deployments; troops and support are provided for peacekeeping and aid to the civil power operations; and support is provided to national development projects including ceremonial representation for events such as Remembrance Day.

Air Reserve

The role of the Air Reserve is to enhance the national emergency capability of the Air Forces and to support the Regular component in ongoing peacetime tasks. The Air Reserve planning level for 1997-98 is 3,000 to 5,000 personnel comprised of two wings of three squadrons each, three independent squadrons and twenty-one Air Reserve Augmentation Flights. The Air Reserve is commanded by the Commander, Air Command.

Figure 83: Air Reserve Personnel Planning Level



With the exception of Air Traffic Controller, Air Weapons Controller, Flight Engineer and the associated technicians, all other air environment trades are available to reservists. Most of the pilots are former Regular Force pilots as the pilot training program is not conducive to a part-time reservist, although there are exceptions. The Air Reserve recruiting policy targets occupationally qualified personnel, this primarily directs recruitment at former members of the Regular Force. The second priority is to attract civilian candidates whose qualifications equate to those of the required military trades. This approach limits the training requirements to the development of basic recruit skills.

Most Air Command Wings, Squadrons and Flights have or will soon be consolidated as units comprised of both Regular Force and Reserve Force personnel. The cost to operate these establishments varies only by the employment patterns of its members. The Air Reserve component of these units keeps the cost affordable, while the mix of Regulars and Reserves allows the optimization of readiness and sustainment levels needed to fulfil the Air Command mandate.

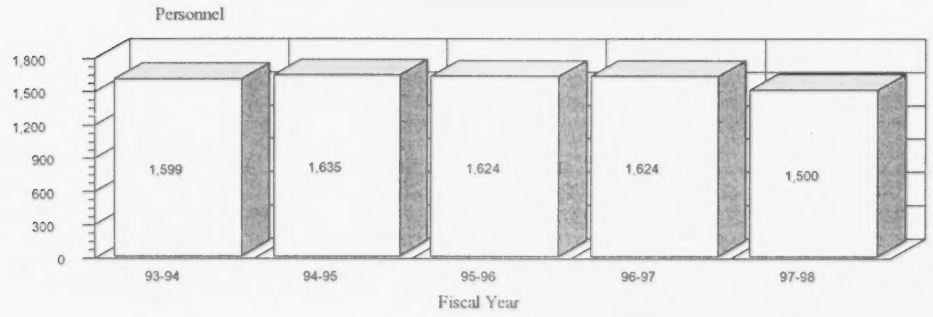
Many air reservists have assisted in recent UN operations, providing relief to Regular Force support personnel, and air and ground crews.

Communications Reserve

Communications Reserve, under command of Assistant Deputy Minister for Defence Information Services (ADM (DIS)) consists of twenty-three units across Canada with a planning level of 1,000 to 1,500 personnel. The role of the Communications Reserve is to provide combat capable augmentees to meet tactical and strategic command, control and information systems missions; to provide communication services. The Communications Reserve provides both individual and small formed detachments to augment the Regular Force.

Communications reservists have made a significant contribution to command and control information systems missions over the past three decades. There are more than 100 Communication reservists employed on full-time service in support of Defence Services Organization missions performing such functions as communication centre operators, technicians and linemen.

Figure 84: Communications Reserve Personnel Planning Level



THE CANADIAN RANGERS

Operational control of the Rangers is delegated to the Commander Canadian Forces Northern Area and the Commander Land Force Command who has further delegated control to the Commanders of the appropriate areas. The Rangers are organized into 130 patrols located across British Columbia, Yukon Territory, the Northwest Territories, Alberta, Manitoba, Ontario, Quebec and Newfoundland. The Rangers perform their tasks without pay, providing a military presence in remote areas in support of sovereignty. The appropriate rate of Reserve pay is paid for local training exercises, ground search and rescue and participation in other CF exercises as guides, advisors or survival instructors.

3. RESOURCE SUMMARY

The Reserve Force provides funding to other activities in addition to the support of the Reserve elements. This includes the Ceremonial Guard, the Canadian Forces Small Arms Competition, and the Compagnie Franche de la Marine. It should also be noted that the Reserve Force pay structure, pay levels and benefits are very different from that of the Regular Force. The Reserve Force member earns approximately 65 percent of their Regular Force counterpart and there is no pension plan or severance package in place, for either full or part-time reservists.

The methodology used in the costing of the Reserve is an ongoing concern due to the difficulty in assembling accurate information. For example, costs attributed to capital projects will vary from year to year once the percentage of use of the equipment or infrastructure between the Regular Force and the Reserve can be accurately provided.

Primary Reserve Full Cost Estimate

The Primary Reserve accounts for approximately 9.6% of the total Defence Services Program. Figure 85 displays the expenditures in four categories, namely: direct, indirect, attributed and capital. This change in reporting from previous years is intended to provide greater clarity on the make up of the total costs of the Primary Reserve.

Direct operating expenditures include funds specifically budgeted for the Primary Reserve such as pay, travel, and goods and services which are locally procured.

Indirect operating expenditures reflect the Primary Reserve share of departmental resources which are controlled centrally. Included are ammunition, equipment operating costs, clothing and the cost of maintaining facilities such as armouries.

Attributed expenditures are departmental overhead costs which are allocated, for reporting purposes, to all activities including the PrimaryReserves. In reality, these costs do not vary directly as a function of activity and would largely be incurred whether the Primary Reserve existed or not.

Capital expenditures are shown for the year in which payments have been made and do not reflect an amortization of cost over the life of the asset. As such, the capital expenditures can vary significantly from one year to the next, depending on priorities established within the capital equipment plan.

Figure 85: Total Primary Reserve Estimated Expenditures

(thousands of dollars)

Type of Expenditure	1995-96 Actual	1996-97 Estimates	1997-98 Estimates
Reserve Pay	211,530	233,828	225,546
Regular Support Staff [1]	97,965	93,994	101,535
Reserve Operating Budgets	27,824	25,707	25,904
Subtotal Direct	337,319	353,529	352,985
Ammunition [2]	39,075	51,301	44,548
Equipment usage [3]	57,545	58,058	57,191
Clothing [4]	17,496	15,475	18,443
Facility operating [5]	28,269	26,445	29,536
Subtotal Indirect	142,385	151,279	149,718
Base Support	104,595	105,401	98,203
Training[6]	4,476	4,480	4,408
Subtotal Attributed	109,071	109,881	102,611
Subtotal Primary Reserve Operating	**588,775**	**614,689**	**605,314**
Dedicated Capital [7]	45,628	68,012	39,988
Shared Capital [8]	329,822	214,793	307,818
Subtotal Capital	**375,450**	**282,805**	**347,806**
Total Primary Reserve Costs	**964,225**	**897,494**	**953,120**

1 Support staff personnel costs are based upon regular force and civilian personnel working at headquarters and in Primary Reserve units in support of Primary Reservists.

2 Ammunition costs represent the approximate value of land and common user ammunition that Commands allocate to the Primary Reserve.

3 Equipment usage costs include aircraft, ship, vehicle, and weapons operating costs as well as other miscellaneous resource usage.

4 Clothing cost represents the estimated expenditure for this item based on the number of Reservists and regular force support.

5 Facility operating costs are derived from an allocation of a supporting base's total contracted facility operating costs and rental to Primary Reserve units, based on square meters.

6 Training cost includes the salaries of Regular Force instructors.

7 Dedicated Capital represents the annual cash flows for capital projects such as armoury construction, which are for the sole use of the Primary Reserve.

[8] Shared capital costs include the annual cash flows for capital projects which benefit both Reserve and Regular Forces. A portion of the annual capital expenditure is allocated based on estimated long term usage by Reservists.

Figure 86: Naval Reserve Estimated Expenditures

(thousands of dollars)

Type of Expenditure	1997-98 Estimates	1996-97 Estimates	1995-96 Actual
Direct:			
Reserve Personnel	34,889	39,425	38,440
Support Staff Pers	12,906	11,402	12,374
Reserve Operating	5,288	4,854	4,122
Total Direct (1)	53,083	55,681	54,936
Indirect:			
Ammunition	153	198	194
Equipment Usage	11,525	13,458	10,479
Clothing	2,596	2,164	2,472
Facility Operating	3,645	3,612	3,496
Total Indirect (2)	17,919	19,432	16,641
Attributed:			
Base Support	14,233	15,916	15,478
Training	1,137	1,221	1,221
Total attributed (3)	15,370	17,137	16,699
Total Operating (1+2+3)	**86,372**	**92,250**	**88,276**
Capital:			
Dedicted Capital	16,762	7,966	7,607
Shared Capital	101,237	90,691	108,023
Subtotal Capital	**117,999**	**98,657**	**115,630**
Total Naval Reserve	**204,371**	**190,907**	**203,906**

Figure 87: Militia Estimated Expenditures

(thousands of dollars)

Type of Expenditure	1997-98 Estimates	1996-97 Estimates	1995-96 Actual
Direct:			
Reserve Personnel	125,739	144,637	129,713
Support Staff Personnel	63,382	66,117	63,174
Reserve Operating	13,834	16,744	18,016
Total Direct (1)	202,955	227,498	210,903
Indirect:			
Ammunition	43,975	50,592	38,381
Equipment Usage	28,593	26,932	27,612
Clothing	13,628	11,375	12,964
Facility	23,724	20,694	22,709
Total Indirect (2)	109,920	109,593	101,666
Attributed:			
Base Support	66,126	71,007	70,428
Training	3,050	3,122	3,116
Total attributed (3)	69,176	74,129	73,544
Total Operating (1+2+3)	**382,051**	**411,220**	**386,113**
Capital:			
Dedicted Capital	21,145	58,309	36,314
Shared Capital	173,814	85,399	179,199
Subtotal Capital	**194,959**	**143,708**	**215,513**
Total Militia	**577,010**	**554,928**	**601,626**

Figure 88: Air Reserve Estimated Expenditures

(thousands of dollars)

Type of Expenditure	1997-98 Estimates	1996-97 Estimates	1995-96 Actual
Direct:			
Reserve Personnel	23,801	19,987	19,569
Support Staff Personnel	20,297	11,328	17,796
Reserve Operating	1,704	927	1,023
Total Direct (1)	45,802	32,242	38,388
Indirect:			
Ammunition	231	235	230
Equipment Usage	14,654	15,728	17,228
Clothing	1,075	976	1,028
Facility	1,207	1,196	1,152
Total Indirect (2)	17,167	18,135	19,638
Attributed:			
Base Support	13,177	8,980	9,443
Training	214	117	120
Total attributed (3)	13,391	9,097	9,563
Total Operating (1+2+3)	**76,360**	**59,474**	**67,589**
Capital:			
Dedicted Capital	1,310	1,094	883
Shared Capital	32,736	38,679	42,515
Subtotal Capital	**34,046**	**39,773**	**43,398**
Total Air Reserve	**110,406**	**99,247**	**110,987**

Figure 89: Communications Reserve Estimated Expenditures

(thousands of dollars) Type of Expenditure	1997-98 Estimates	1996-97 Estimates	1995-96 Actual
Direct:			
Reserve Personnel	13,849	15,850	17,107
Support Staff Personnel	4,924	5,147	4,597
Reserve Operating	2,010	1,573	1,446
Total Direct (1)	20,783	22,570	23,150
Indirect:			
Ammunition	189	276	270
Equipment Usage	2,419	1,940	2,226
Clothing	1,144	960	1,032
Facility	960	943	912
Total Indirect (2)	4,712	4,119	4,440
Attributed:			
Base Support	3,942	5,737	5,519
Training	----	2	----
Total attributed (3)	3,942	5,739	5,519
Total Operating (1+2+3)	**29,437**	**32,428**	**33,109**
Capital:			
Dedicted Capital	771	643	824
Shared Capital	31	23	85
Subtotal Capital	**802**	**666**	**909**
Total Communications Reserve	**30,239**	**33,094**	**34,018**

Figure 90: Headquarters Reserve Estimated Expenditures

(thousands of dollars) Type of Expenditure	1997-98 Estimates	1996-97 Estimates	1995-96 Actual
Direct:			
Reserve Personnel	27,268	13,929	6,701
Support Staff Personnel	26	----	24
Reserve Operating	3,068	1,609	3,217
Total Direct (1)	**30,362**	**15,538**	**9,942**
Attributed:			
Base Support	724	3,761	3,727
Training	7	18	19
Total attributed (2)	**731**	**3,779**	**3,746**
Total NDHQ Reserve (1+2)	**31,093**	**19,317**	**13,688**

Cadet Instructors' Cadre Costs

The financial resources allocated to the Cadet Instructors' Cadre account for a portion of the funds dedicated to the Canadian Cadets Program and a fraction of the financial resources to the Reserve Force. These funds are allocated to Commands and Groups explicitly for their implementation of the Cadet Program; that is, for items such as wages and travel expenses. Additional information on the total cost to DND of the Canadian Cadet Program is available at Figure 91, page 4-131.

Canadian Rangers Costs

The Canadian Rangers accounts for approximately $5 million, a minute portion of the financial resources for the Reserve Force.

J. The Canadian Cadet Programme

1. OBJECTIVE

The objective of the Canadian Cadet programme is to develop in Canadian youth the attributes of good citizenship and leadership, promote their physical fitness, and stimulate their interest in the sea, land and air activities of the Canadian Forces.

2. MANDATE

The Canadian Forces, in accordance with Section 46 of the *National Defence Act*, will control and supervise the Canadian Cadet Organizations (Royal Canadian Sea Cadets, Royal Canadian Army Cadets and Royal Canadian Air Cadets) in the implementation of the Cadet programme. In carrying out this responsibility, the Canadian Forces shall take into account the known policies and objectives of the Cadet Leagues and local sponsors, and shall cooperate with them to the fullest extent possible.

3. MANAGEMENT PRINCIPLE/KEY INITIATIVES

While respecting the mandate and capabilities of all partners, the management structure and practices will be based on service, empowerment, innovation and accountability. To this end the Canadian Cadet Organizations will:

- promote consultation communication, participation and innovation as the foundation of our leadership and human resource management practices;
- delegate increased authority and permit greater managerial flexibility at all levels, balanced by attendant accountability for results and the manner in which they are achieved;
- encourage innovative decision-making and accept increased risk management, guided by the values of good citizenship and the military ethos;
- foster continuous improvement in results and efficiency, and promote a service orientation in accomplishing the tasks;
- adopt accountability-oriented planning and resource management which link objectives and activities with resources, make costs visible, and identify results achieved; and
- foster more cost-effective and competitive activities by confirming the value-added practices, exploring service delivery options, considering commercial standards, and giving users of internal services increased choice and responsibility.

4. VISION/RESULTS EXPECTATIONS

The Canadian Forces working with the other stakeholders embrace the following:

- a results-oriented and cost-effective Canadian Cadet Organization (CCO) which makes optimum use of entrusted resources to achieve programme aims;
- a dynamic, innovative CCO committed to excellence, continuous improvement and mutual respect; and
- a culture which is responsive to change and restraint, reflects the values of Canadian Society and meets the needs of the CCO.

5. CHANGE MANAGEMENT ISSUES

In November of 1995 the Armed Forces Council (AFC) agreed, that there would be a fundamental change in the way the CCO/CIC carried out business. It resulted the re-allocation of direct financial resources previously given to Bases/Group Principals, to Regional Commanders, with NDHQ exercising overall budgetary control. This resulted in the Regional Cadet Officers (RCO) shifting from Responsibility Centre Management to Fee for Services. Also, no increase or decreases to the Corporate Account can be actioned without the concurrence of the VCDS.

The AFC also agreed that programme development and policy would rest with the Chief of Reserves and Cadets, in consultation with the functional Commanders, and that Regional implementation of the Cadet programme would rest with the Regional Commanders.

6. ORGANIZATION FOR DELIVERY

The Canadian Cadet Organization is the only federally sponsored national youth training programme for 12-18 year-olds. The programme is conducted in partnership with the Navy League, Army Cadet League, and Air Cadet League, which provide local sponsors for each corps of squadron, while DND provides Regular Force and Primary Reserve support as well as the Cadet Instructors Cadre, who are members of the Reserve force, charged with the supervision, administration and training of the cadets.

There are approximately 55,000 Canadian youth in the Cadet programme who benefit from the training given or organized by some 1,100 cadet corps or squadrons, 610 cadet bands, 28 summer camps, and various gliding, sailing and land training schools and centres located across the country.

7. RESOURCE SUMMARY

The funding allocations to the Canadian Cadet programme amount to $101 million or 1% of the total Defence Services Program. Figure 91 summarizes the allocations for the financial requirements of National Defence in the pursuit of its mandate.

Figure 91: National Defence Cadet Program Expenditures

(thousands of dollars)	**Estimates 1997-98**	Estimates 1996-97
Personnel		
Cadets - Pay	42,851	42,637
Civilian Support Wages	8,386	9,093
Operating	48,549	46,433
Total Operating	99,786	98,163
Grants	615	615
Capital	655	655
Total Costs	101,056	99,433

8. PERFORMANCE REPORTING

Prior to 1996-97 the CCO was not included as separate entity in the Part III of Estimates, but only alluded to in the Reserve Forces Supplementary Information chapter.

Based on recommendations from the Chief Review Services (NDHQ Program Evaluation, the DND/CF Cadet Program) for the recognition of cadet activities and support requirements into the key departmental strategic and/or planning documents, the incorporation of cadet activity levels into the Part III Estimates was established during 1996-97.

The following performance measures are being/continue to be developed for the CCO/CIC as a baseline for future planning processes:

- CCO/CIC continue as a Corporate Account with a special profile to PCB;
- achieve a steady-state of 60,000 cadets;
- the business planning process be further refined and that national and regional plans be coordinated by the VCDS into the national CCO/CIC Business Plan;
- review processes and support to make use of Alternative Service Delivery when and where practical;
- coordinate and/or provide administrative and logistical support to the Sea, Army and Air Cadets and the Cadet Instructors Cadre in accordance with established training priorities and plans;
- continue to develop more meaningful policies for the CCO/CIC within departmental guidelines;
- continue to develop a healthy and constructive partnership with the Navy League, Army Cadet League and Air Cadet League benefiting the CCO.

K. Peacekeeping and Related Operations

Peacekeeping has long been a major part of Canada's defence and security policy, and its importance has been reaffirmed most recently by the Special Joint Committee on Canada's Defence Policy and in the 1994 Defence White Paper. Canada's geography and history dictate that our interests lie with the promotion of a stable international environment. Canada's lack of territorial ambition, our strong support for the United Nations and the professionalism of our armed forces also make us good candidates for peacekeeping in the eyes of the international community.

While the end of the Cold War dramatically reduced the threat to world peace, it has resulted in an upsurge of new forms of turbulence and disorder. These have been generated by: assertions of militant nationalism; brutal ethnic, religious or cultural strife; poverty; famine; and the abuse of human rights. Conflict has often been fuelled by the availability of large quantities of modern weaponry. As a consequence, the UN has been called upon to intervene in a multitude of localized or regional conflicts with roles and objectives far broader than those which applied to more traditional peacekeeping operations.

1. OBJECTIVE

To contribute to international peace and security, by participating in selected UN and other peacekeeping operations.

2. DESCRIPTION

Peacekeeping is a generic term which describes a wide range of peace support operations ranging from observer missions and humanitarian assistance to post conflict peace building efforts such as mine-clearance. Canada has been at the forefront, both diplomatically and militarily, of efforts to improve the effectiveness, efficiency and economy of UN peacekeeping operations.

As the mandates for peacekeeping missions have evolved, so too have the type and range of military activities in which Canadian Forces personnel are involved. In the case of the former Yugoslavia, the troops deployed are part of a multinational force, led by NATO, which is designed to implement the peace accord reached between the warring factions in the so called Dayton agreement. In Haiti, Canadian troops are engaged in a UN mission to assist in the preservation of a secure and stable environment in Haiti. In Cambodia, the members of the Canadian Forces are involved in humanitarian demining operations. In the central African country of Zaire a new conflict between rebel militia and government forces which is now displacing hundreds of thousands of Rwandan refugees from their camps along the eastern border of Zaire, threatens a new humanitarian disaster as both refugees and aid workers are fleeing in the face of renewed hostilities.

There are currently 13 UN peacekeeping missions. In addition, other international or multilateral bodies are engaged in missions which support peace and stability, e.g., the Multinational Force and Observers in the Sinai and the NATO Implementation Force in the former Yugoslavia. International turbulence is likely to continue and, while it is not possible to predict in any coherent way the number and duration of new peace support operations, it is unlikely that the demand will be reduced in the near future.

Canada's participation in international peace support operations is expected to range between 2,000 and 2500 personnel during 1997 and 1998.

3. ACCOUNTING FOR COST

The following figure provides the details on the full and incremental costs of peacekeeping and related operations. The full cost includes civilian and military salaries, allowances and benefits; special equipment purchases; the cost of moving and sustaining personnel and equipment; equipment depreciation; and special training costs.

Incremental cost is derived by excluding certain cost components - such as salaries, equipment depreciation and some equipment operating costs - which would have been incurred in the course of normal training and domestic operations. As such, the incremental cost is the additional cost to DND of undertaking the operation.

The Government of Canada is reimbursed, to a certain extent, by the UN for personnel costs (a monthly sum per person authorized by the UN), some preparation costs, transportation to and from the mission area, depreciation on contingent equipment, and death and disability payments.

Figure 92: Cost of Peacekeeping and Related Operations by Operation (in million dollars) (in million dollars)

United Nations Operations (Unless otherwise indicated)	FORECAST 1996-97			ESTIMATE 1997-98		
	Full Cost	Inc. Cost	Estimated UN Revenue	Full Cost	Inc. Cost	Estimated UN Revenue
Croatia (UNCRO - CANBAT I))	2.2	2.2	10.0			12.0
Bosnia-Hercegovina (UNPROFOR - CANBAT II)	6.1	6.1	10.0			12.0
Croatia (UNPF - CANLOGBAT and others)	2.1	2.1				
Sarajevo Airlift (UNHCR)	0.2	0.2				
Adriatic (OP SHARP GUARD)	17.0	2.8				
Balkans (OP ALLIANCE-IFOR)	112.0	36.4		3.6	3.6	
Bosnia (OP PALLADIUM)	113.0	26.4		168.3	58.8	
Cambodia (CMAC)	0.5	0.2		0.5	0.2	
Nagorno Karabakh (OSCE)	0.4	0.1				
India/Pakistan (UNMOGIP)	0.1	0.0		0.1	0.0	
Golan Heights (UNDOF)	24.2	3.9	4.3	24.2	3.9	
Sinai (MFO)	3.0	0.9	0.4	2.7	0.9	
Middle East (UNTSO)	1.4	0.6		1.4	0.6	
Iraq (UNSCOM)	0.5	0.2		0.5	0.2	
Kuwait (UNIKOM)	0.6	0.2		0.5	0.2	
Cyprus (UNFICYP)	0.0	0.0		0.0	0.0	
Persian Gulf (MIF)	2.0	2.0				
Arabian Gulf (OP PREVENTION)	15.1	0.5		26.4	2.1	
Rwanda (UNAMIR II)	0.6	0.6	1.0			
Rwanda (OP ASSURANCE)	40.5	14.5				
Haiti (UNMIH II)	4.0	2.0				
Haiti (OP STANDARD)	52.0	20.0	1.0	0.0	0.0	0.0
Haiti (OP STABLE I)	45.0	12.0	5.0	3.0	3.0	3.0
Haiti (OP STABLE II)	52.0	13.0	3.0	26.0	6.0	5.0
Haiti (OP STABLE III)			0.0	26.0	10.0	1.0
Totals	494.5	146.9	34.7	283.2	89.5	33.0

4. RESOURCE JUSTIFICATION

Each operation is authorized by the UN or by agreement with the implicated parties. Mandates and tasks are assigned and Canada participates in various ways and deploys forces and equipment as required. The following overview reports on these specifics:

IFOR - Operation PALLADIUM: This operation is the Canadian contribution to the NATO-led Peace Implementation Force in Bosnia-Herzegovina. The Canadian Contingent of just over 1000 personnel provides a infantry battalion group and the theatre-level engineer company. This mission is planned to terminate in December 1997.

United Nations Mission in Haiti (UNSMIH) - Operation STABLE: the mandate of this Canadian led mission is to maintain a secure and stable environment in Haiti. The Canadian contingent of approximately 750 personnel includes the mission headquarters, most elements of an infantry battalion group, helicopter support, a construction engineer troop, a military police platoon, a military information support team and a national support element.

Multi-national Force Headquarters in Entebbe:As response to international concern over the plight of Rwandan refugees in Eastern Zaire, on the direction of the Canadian Government following consultations with an international steering group, and under the authority of the United Nations Security Council Resolution 1080/96, the Canadian Forces deployed and established a Multi-national Force Headquarters (MNF HQ) in Entebbe and later in Kampala, Uganda in November 1996. The Canadian led MNF HQ carried out reconnaissance and assessed the requirement for a multinational force which would provide humanitarian assistance to refugees in the Great Lakes Region of Central Africa. In addition, the Canadian operation, called Operation ASSURANCE provided a airlift for relief supplies as requested by Non-Governmental aid Organizations (NGOs) in the region. In mid-December 1996 the MNF Commander, Canadian Lieutenant-General Maurice Baril, recommended to the UN that given that large numbers of refugees had returned to Rwanda over the previous 4 weeks, and a secure environment existed for NGOs to conduct relief operations, there was no longer a requirement for a military presence in Central Africa. As a result of the UN's acceptance of Lt-Gen. Baril's recommendations the Canadian contigent, which consisted of 340 CF personnel deployed in Central Africa and 32 CF personnel deployed in Stuttgart, Germany, the rear headquarters, redeployed to Canada in late December 1996. The mission was closed 31 December and all CF personnel were repatriated by 3 January 1997.

United Nations Disengagement Observer Force (UNDOF) - Operation DANACA: The mandate of UNDOF in the Golan Heights is to supervise the cease-fire between Israel and Syria; to supervise redeployment of Israeli and Syrian forces; and to establish an area of separation in accordance with the Disengagement Agreement. Canada provides second line logistics support to UNDOF, primarily supply, transport and maintenance, as well as providing communications detachments to all UNDOF units. There are five Reservists serving as part of the Canadian Contingent of 186 personnel.

United Nations Peacekeeping Force in Cyprus (UNFICYP) - Operation SNOWGOOSE: The mandate of UNFICYP is to maintain the cease-fire and status quo and the restoration of normal conditions. Canada has two Canadian Forces personnel serving with UNFICYP headquarters.

Multinational Force and Observers (MFO) - Operation CALUMET: A non-UN mission, the mandate of the MFO in the Sinai is to supervise the provisions of the Peace Treaty between Israel and Egypt in accordance with the Camp David Accord. Tasks include operating a series of observation posts and command posts and verifying the adherence of the parties to the Treaty. The Canadian contribution is the provision of 28 specialist personnel to the Force headquarters staff.

United Nations Truce Supervision Organization (UNTSO): The mandate of UNTSO is to observe and maintain the cease-fire ordered by the UN Security Council and to assist the parties in supervising the application and observance of the General Armistice Agreement concluded separately between Israel, Egypt, Lebanon, Jordan and Syria. Tasks include the

monitoring, supervision and observation of the cease-fire agreements, and providing observers on the Golan Heights, in South Lebanon, and in the Sinai. Canadian military Observers serve in duty stations in Damascus, Tiberias, the Golan Heights, Lebanon and Jerusalem. There are 12 Canadian Forces personnel in UNTSO.

United Nations Iraq-Kuwait Observation Mission (UNIKOM) - Operation RECORD: The mandate of UNIKOM is to monitor the Khor Abdullah waterway (between Iraq and Kuwait) and the demilitarized zone (which follows the internationally recognized boundary set in 1963); to deter violations of the boundary; and to observe any hostile action mounted from one state to another. Canadian participation is limited to the provision of four Canadian Forces personnel as United Nations Military Observers (UNMOs) and headquarters staff.

United Nations Special Commission (UNSCOM) - Operation FORUM: The mandate of UNSCOM is the inspection and destruction of Iraq's ballistic missiles as well as its chemical, biological and nuclear facilities. Up to 12 Canadian Forces specialists are authorized to participate in UNSCOM.

United Nations Military Observer Group in India and Pakistan (UNMOGIP): The mandate of UNMOGIP is to supervise, in the States of Jammu and Kashmir, the cease-fire between India and Pakistan. Canada used to provide a Canadian Forces CC-130 Hercules aircraft twice a year for the rotation of the UN Headquarters between Srinagar, India and Rawalpindi, Pakistan. Early in 1996, the requirement for this rotation flight was suspended by the United Nations Chief Military Observer for this mission until further notice.

United Nations Development Programme (UNDP) Support to the Cambodian Mine Action Centre (CMAC): The mandate of this programme is to provide technical specialists to CMAC to assist in the conduct of mine awareness programmes, mine clearance training and the planning of mine clearance operations under the auspices of the UNDP. Canada's contribution to this Technical Advisory Group is currently seven Canadian Forces personnel including one Lieutenant-Colonel who serves as Chief Technical Advisor to CMAC.

United Nations Mission of Observers in Prevlaka (UNMOP): The mandate of themission is to monitor the situation in Prevlaka at the southern tip of Croatia borderingthe former republic of Yugoslavia. The mandate was valid until mid-January 1997. There was one CF officer serving as a military observer in UNMOP.

Organization on Security and Co-operation in Europe (OSCE): Under the auspices of the OSCE, the parties of the Dayton Accord have concluded an agreement on confidenceand security - building measures for the implementation of regional stabilization measures on arms control. Canada is providing arms control inspectors.

United Nations Mission in Bosnia-Herzegovina (UNMIBH): This mission is designated to maintain a diplomatic presence, to coordinate UNHCR humanitarian activities and to create and monitor an International Police Force designated to implement various aspects of the Dayton Peace Accord. Canada contributes a senior staff officer in the office of the UN coordinator for BH.

INDEX

A
Activities Structure, 4-1
Acts, 2-5
Alternative Service Delivery, 2-9, 2-30, 2-43, 2-66
Arms Control Verification, 3-22
Authorities, 1-2, 1-4

C
Cadet Organizations, 2-2, 4-129
Capital Expenditures, 4-7
Capital Projects, 4-8
Comptrollership, 2-79
Contamination, 2-63, 3-37
Contributions, 4-82

E
Emergency Preparedness Canada, 2-33,4-87
Environment, 2-58, 3-36
External Factors, 2-3

F
Financial Performance, 3-5, 3-9, 3-13, 3-20, 3-25, 3-28, 3-31, 3-44,3-53
Financial Summary, 2-10, 2-16, 2-24, 2-31, 2-40, 2-45, 2-50, 2-65, 2-82
Flight Plan '97, 3-19

G
Grants, 4-81

H
Haiti, 4-135

I
Infrastructure, 2-54, 3-12
Initiatives, 2-13, 2-20-, 2-26, 2-33, 2-36, 2-42, 2-47, 2-55, 2-58, 2-66, 2-68, 2-71, 2-79
Implementation Force (IFOR),3-11, 4-134

L
Legal Services, 2-74

M
Major Crown Projects, 4-15
MCCRT, 2-8, 2-52, 3-45

N
National Search and Rescue, 4-97

O
Objects of Expenditures,4-84
Objectives, 2-6, 2-12, 2-17, 2-25, 2-32, 2-41, 2-46, 2-51, 2-54, 2-58, 2-68
Operating Context, 2-12, 2-19, 2-25, 2-42, 2-52, 2-55, 2-58
Operations, 2-14
Organization, 2-5, 4-2

P
Peacekeeping, 4-132
Performance, 3-1, 3-6, 3-10. 3-15, 3-22, 3-26, 3-30, 3-32, 3-34, 3-37
Performance Measurement System, 3-2
Personnel Requirements, 4-4
Plans and Priorities, 2-1
Program Objective, 2-6

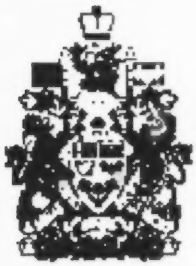
R
Renewal, 2-8
Reserves, 2-19, 2-22, 4-118
Resource Requirements, 4-3
Results Expectations, 2-15, 2-21, 2-30, 2-37, 2-45, 2-49, 2-53, 2-56, 2-59, 2-66, 2-69, 2-80
Revenues, 4-80
Review Services, 2-71
Roles, 2-3
Rwanda, 3-12

S
Search and Rescue, 4-97
Submarines, 2-13

T
Transfer Payments, 4-81

V
Vote Wording, 1-3

Z
Zaire, 2-4, 4-135



Défense nationale

Budget des dépenses
1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1997

En vente au Canada par l'entremise des
librairies associées et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada – Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1998-III-57
ISBN 0-660-60103-6

Défense nationale

Budget des dépenses 1997-1998

Partie III

Plan de dépenses

Accordé

Ministre de la Défense nationale

Préface

Le présent document est un rapport au Parlement qui indique comment les ressources créditées par ce denier ont été ou seront dépensées. Il s'agit en fait d'un compte rendu renfermant plusieur niveaux de détails afin de répondre aux divers besoins de ses utilisateurs.

La Partie III de 1997-98 a été structurée différemment afin d'établir une distinction nette entre les données de planification et les renseignment sur le rendement, et de mettre l'accent sur les plans et le rendement à long terme des ministères.

Le document est divisé en quatre sections:

- Sommaire du Ministre
- Plan ministériel
- Rendement du ministère
- Reseignements supplémentaires

À note que, conformément aux principes qui sous-tendent le budget de fonctionnement, l'utilisation des ressources humaines dont il est fait état dans ce document doit être mesurée en équivalents à temps plein.

Table des matières

Section I
Sommaire du Ministre

A. Sommaire du Ministre 1-1

B. Autorisations

1. Autorisations pour 1997-1998 1-2
2. Emploi des autorisations de 1995-1996 1-4

Section II
Plan ministériel

A. Sommaire des plans et priorités du Ministre 2-1

B. Vue d'ensemble du Ministère

1. Rôles, Responsabilités et mission 2-3
2. Facteurs externes influant sur le Programme 2-4
3. Organisation et composition du Programme 2-5
4. Objectifs et priorités du Ministère 2-6
5. Renouvellement du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes 2-9
6. Sommaire des ressources financières 2-11

C. Détails par activités et secteurs d'activités

1. Forces maritimes 2-13
2. Forces terrestres 2-18
3. Forces aériennes 2-27
4. Opérations interarmées et protection civile 2-34
5. Gestion des communications et de l'information 2-44
6. Appui à la fonction du personnel 2-50
7. Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement 2-56
8. Haute direction du Ministère/des Forces 2-73

Section III
Rendement du Ministère

A. Sommaire du rendement du Ministère 3-1

B. Vue d'ensemble du Ministère

1. Responsabilités et objectifs clés 3-3
2. Élaboration d'un système de mesure du rendement 3-3
3. Rendement financier comparatif 3-5

C. Détails par secteur d'activité/activité

1. Forces maritimes 3-6

2. Forces terrestres 3-10
3. Forces aériennes 3-15
4. Opérations interarmées et protection civile 3-22
5. Gestion des communications et de l'information 3-26
6. Appui à la fonction du personnel 3-30
7. Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement 3-32
8. Haute direction du Ministère/des Forces 3-48

Section IV
Information supplémentaire

A. Organisation

1. Structure d'activité 4-1
2. Organigramme 4-2
3. Besoins en ressources par direction génerale et activité ou secteur d'activité 4-3

B. Besoins en personnel

1. Besoins en personnel par activité ou secteur d'activité 4-4
2. Sommaire par catégorie professionnelle 4-5

C. Projets d'immobilisations

1. Dépenses en capital 4-7
2. Détail des projets d'immobilisations par secteur d'activité/activité 4-9
3. Grands projets de l'État 4-17

D. Reseignements financièrs supplémentaires

1. Besoins du portefeuille 4-82
2. Recettes et dépenses
   2.1 Recettes par secteur d'activité/activité 4-84
   2.2 Paiement de transfert par secteur d'activité/activité 4-85
   2.3 Besoins financiers par article 4-88
3. Passif éventuel 4-90

E. Protection civile Canada 4-91

F. Programme de recherche et de sauvetage 4-102

G. Centre de la sécurité des télécommunications et le Programme cryptologique national 4-125

H. Force de réserve 4-127

J. Programme des cadets du Canada 4-139

K. Maintien de la paix et opérations connexes 4-143

L. Index 4-149

Section I
Sommaire du Ministre

A. SOMMAIRE DU MINISTRE

Je suis heureux de présenter les plans et priorités, ainsi que le rapport de rendement annuel du ministère de la Défense nationale. Les documents en question décrivent nos objectifs et nos plans de dépenses pour les trois prochains exercices; de plus, ils font état de nos réalisations en 1995-1996. Ces documents témoignent aussi des changements majeurs apportés à la façon dont nous rendons compte de nos activités au Parlement. Grâce à l'importance accordée à l'aperçu stratégique et à la perspective de planification à plus long terme, le lecteur pourra évaluer les progrès réels effectués au chapitre de la prestation des services de défense.

Le ministère de la Défense nationale a pour mission de rassembler les activités et les ressources qui permettent aux Forces canadiennes de remplir leurs rôles, c'est-à-dire défendre le Canada et l'Amérique du Nord, et contribuer à la paix mondiale. Outre ces responsabilités, qui découlent de la *Loi sur la défense nationale*, le Ministère est chargé de préparer le Canada à faire face aux situations d'urgence de toutes sortes, en vertu de la *Loi sur la protection civile*.

Le Ministère a cerné les fonctions qui répondent le mieux aux besoins véritables des Canadiens et leur a accordé la priorité, tout en réorganisant ses activités pour les rendre plus efficaces et efficientes. Par ailleurs, nous avons récemment pris un certain nombre d'initiatives supplémentaires qui pourraient changer l'ordre des priorités, mais qui permettront néanmoins au programme de la Défense de traduire plus efficacement la volonté du public. L'étude sur la justice militaire et les services d'enquête de la police militaire, ainsi que l'examen prévu par le Comité permanent de la défense nationale et des anciens combattants concernant les défis socio-économiques auxquels sont actuellement confrontés les militaires, ne sont que deux exemples des travaux en cours qui visent à montrer la voie aux Forces canadiennes.

Les pages qui suivent contiennent également un aperçu des initiatives que nous avons prises pour élaborer des mesures de rendement utiles et font état des progrès accomplis à cet égard; les lecteurs constateront les efforts déployés par le Ministère pour évaluer, de la façon la plus objective qui soit, les véritables progrès réalisés.

Je suis convaincu que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes continueront de répondre aux besoins du Canada grâce à l'approche que nous avons adoptée pour livrer des services de défense et les efforts considérables que nous avons faits pour favoriser l'innovation et le changement dans un contexte caractérisé par des défis divers.

Douglas Young
Ministre de la Défense nationale

B. Autorisations de dépenser

1. Autorisations pour 1997-1998 - Partie II du Budget des dépenses

Tableau 1: Besoins financiers par autorisation

Crédit (en milliers de dollars)		**Budget principal 1997-1998**	Budget principal 1996-1997
	Défense nationale		
1	Dépenses de fonctionnement	**6 908 689**	7 148 221
5	Dépenses en capital	**2 118 000**	2 484 197
10	Subventions et contributions	**166 322**	172 333
(L)	Ministre de la Défense nationale - Traitement et allocation pour automobile	**49**	49
(L)	Pensions et rentes versées à des civils	**175**	75
(L)	Pensions militaires	**563 393**	605 876
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**159 890**	144 249
	Total du Ministère	**9 916 518**	10 555 000

Tableau 2: Aperçu du Ministère

(en milliers de dollars)	Budget principal 1996-1997*	**Budget principal 1997-1998**	Planifié 1998-1999	Planifié 1999-2000
Budget des dépenses (brut)	10 962 919	**10 306 396**	9 711 839	10 001 626
Recettes à valoir sur le crédit	(407 919)	**(389 878)**	(334 321)	(332 108)
Total du Budget des dépenses principal	10 555 000	**9 916 518**	9 377 518	9 669 518
Recettes portées au Trésor	(96 380)	**(78 966)**	(70 696)	(70 696)
Coût estimatif des service rendus par les autres ministères	852 152	**845 230**	831 312	831 437
Coût net du Ministère	**11 310 772**	**10 682 782**	**10 138 134**	**10 430 259**

* Ne reflète pas les budgets des dépenses supplémentaires ... seulement les montants réels du Budget des dépenses principal.

Tableau 3: Crédits - Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1997-1998
1	Défense nationale - Dépenses de fonctionnement et autorisation de contracter, sous réserve d'affectation par le Conseil du Trésor, des engagements totalisant 13 670 726 000 dollars aux fins des crédits 1[er], 5 et 10 du Ministère, quelle que soit l'année au cours de laquelle tombera le paiement de ces engagements (et dont il est estimé qu'une tranche de 4 087 837 000 dollars deviendra payable dans les années à venir); autorisation d'effectuer des paiements, imputables à l'un ou l'autre de ces crédits, aux provinces ou aux municipalités à titre de contributions aux travaux de construction exécutés par ces organismes; autorisation, sous réserve des directives du Conseil du Trésor, de faire des dépenses ou des avances recouvrables aux termes de l'un ou l'autre de ces crédits, à l'égard du matériel fourni ou de services rendus au nom de particuliers, de sociétés, d'organismes extérieurs, d'autres ministères et organismes de l'État et d'autres administrations, et autorisation, sous réserve de l'approbation du Conseil du Trésor, de dépenser les recettes de l'année aux fins de n'importe lequel de ces crédits	**6 908 689 000**
5	Défense nationale -Dépenses en capital	**2 118 000 044**
10	Défense nationale - Subventions inscrites au Budget, contributions aux budgets militaires, au programme d'infrastructure commun et au système aéroporté de détection lointaine et de contrôle aérien de l'Organisation du traité de l'Atlantique Nord et, aux termes de l'article 3 de la *Loi de 1950 sur les crédits de défense*, transfert de matériel et d'équipement de défense, prestation de services et fourniture d'installations aux fins de la défense	**166 321 956**

2. Emploi des autorisations de 1995-1996

Tableau 4: Emploi des autorisaitons de 1995-1996 - Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
	Budgétaire			
	Défense nationale			
	Programme des services de la défense			
1	Dépenses de fonctionnement	7 484 191 000	7 751 344 468	**7 723 426 107**
5	Dépenses en capital	2 673 951 002	2 646 764 902	**2 686 297 377**
10	Subventions inscrites au Budget et contributions	174 672 998	200 368 999	**194 965 938**
(S)	Ministère de la Défense nationale - Salaire et allocation pour automboile	48 685	48 645	**48 645**
(S)	Versements aux ayants droit de certains membres de l'Aviation royale du Canada tués dans l'exercise de leurs fonctions alors qu'ils servaient à titre d'instructeurs dans le Cadre du Plan d'entraînement des aviateurs du Commonwealth britannique	73 834	167 191	**167 191**
(S)	Pensions militaires	602 815 481	597 923 111	**597 923 111**
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	144 247 000	151 469 000	**151 469 000**
(S)	Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne	—	19 718 628	**19 300 020**
(S)	Arrêts de la Cour fédérale	—	184 453	**184 453**
(S)	Frais d'agences de recouvrement	—	24 554	**24 554**
	Total du Programme - Budgétaire	11 080 000 000	11 368 013 951	**11 373 806 396**
	Non-budgétaire			
L11c	Autorisation d'un compte d'avance de fonds de Roulement. Loi portant affectation de crédits n° 1 de 1976. Limite 100 000 000 $ (net)	—	62 369 828	**(7 538 430)**
L15	Prêts à l'égard de projets de logements. Loi spéciale des subsides de 1963. Limite 37 000 000 $ (brut)	—	13,086,217	—
	Total Programme - Non-budgétaire	—	75,456,045	**(7,538,430)**

Section II
Plan ministériel

A. Sommaire des plans et priorités du Ministère

La mission du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes consiste à défendre le Canada, et les intérêts et les valeurs des canadiens tout en contribuant à la paix et la sécurité dans le monde. La politique de défense du Canada prévoit le maintien de forces plurifonctionnelles et aptes au combat qui sont chargées de :

- défendre le Canada;
- défendre l'Amérique du Nord;
- contribuer à la sécurité internationale.

Bien que la Vue d'ensemble du Ministère contienne une description détaillée des rôles et responsabilités du Ministère, ainsi que de ses objectifs et priorités, voici une liste générale de ses principaux domaines d'activité :

- démontrer les capacités de défense du Canada qui permettent d'atteindre les objectifs énoncés dans le Livre blanc sur la défense de 1994, grâce à la conduite de missions opérationnelles à l'échelle mondiale;
- mener des opérations nationales comprenant des activités d'aide aux autorités civiles et aux particuliers
  - ces opérations incluent l'apport d'aide en cas de catastrophe civile (inondations, incendies de forêt, ouragans, tempêtes de neige, etc.), l'apport d'aide humanitaire (recherche de personnes portées disparues, aide fournie par des plongeurs, recherche et sauvetage, etc.) et l'apport d'aide à d'autres gouvernements. Cette dernière catégorie inclut un certain nombre d'activités, notamment les opérations de lutte contre la drogue menées en collaboration avec la Gendarmerie royale du Canada et les patrouilles de surveillance des pêches effectuées en collaboration avec Pêches et Océans Canada;
- maintenir la capacité de secourir des otages et d'intervenir au cas où des terroristes auraient recours à des armes nucléaires, biologiques et chimiques;
- participer à des opérations aérospatiales d'alerte et de contrôle conformément à l'Accord du NORAD;

- veiller à ce que les Forces canadiennes (FC) demeurent prêtes à déployer, dans le cadre d'opérations multinationales menées n'importe où au monde sous les auspices des Nations Unies (ONU) ou dans le cadre d'opérations visant à défendre un État membre de l'OTAN, des forces de contingence comprenant jusqu'à un groupe opérationnel naval, un groupe-brigade et un groupe-bataillon d'infanterie, une escadre de chasseurs et un escadron d'aéronefs de transport tactique;

- travailler en étroite collaboration avec des associations de l'industrie pour déterminer les exigences industrielles de base et avec d'autres gouvernements pour harmoniser les politiques industrielles et la politique de défense;

- augmenter le soutien apporté aux organisations de cadets pour les aider à élargir leur rôle à l'égard de la citoyenneté et de l'unité nationale; de plus, accorder une attention particulière à l'augmentation de l'effectif des organisations de cadets et aux besoins uniques des communautés du Nord, des communautés éloignées et des communautés autochtones.

B. Vue d'ensemble du Ministère

1. RÔLES, RESPONSABILITÉS ET MISSION

Le gouvernement s'est engagé à promouvoir la croissance économique, en assurant la sécurité et le mieux-être des Canadiens et en préservant un pays moderne et uni. Par suite d'une consultation publique exhaustive, le gouvernement a enchâssé sa vision de la défense stratégique pour le Canada dans le monde de l'après-guerre froide dans le Livre blanc sur la Défense de 1994. Ce document énonce le fondement de la politique pour la planification, l'établissement des programmes et le fonctionnement du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes.

Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes ont pour mission de défendre le pays, de protéger les intérêts et les valeurs du Canada tout en contribuant à la paix et la sécurité dans le monde. Des forces armées aptes sont un élément essentiel des interventions nationales et multilatérales destinées à contrer toute atteinte à la souveraineté, les transgressions au droit et à l'ordre internationaux et les entraves à l'exécution de nos engagements auprès de la communauté internationale. La politique de défense du Canada justifie le maintien de forces polyvalentes, aptes au combat, en mesure de répondre aux besoins en fait de sécurité au pays et à l'étranger. C'est-à-dire des forces en mesure d'assumer :

- la défense du Canada — protéger le territoire national et les zones de compétence du Canada; aider les autorités civiles à protéger et à soutenir les intérêts nationaux; apporter sa contribution dans tous les cas d'urgence nationale;

- la défense de l'Amérique du Nord — protéger les abords canadiens du continent dans un partenariat avec les États-Unis, particulièrement par le biais du NORAD; promouvoir la sécurité dans l'Arctique; exploiter les occasions de coopération de défense avec les États-Unis dans d'autres zones;

- contribuer à la sécurité internationale — participer à une gamme complète d'opérations multilatérales par le truchement des Nations Unies, de l'OTAN, d'autres organisations régionales et de coalitions de pays animés des mêmes sentiments; soutenir les efforts d'aide humanitaire et la restauration des zones dévastées par les conflits; participer au contrôle des armes et autres mesures d'instauration de la confiance.

Le transfert de Protection civile Canada au ministère de la Défense nationale le 1er avril 1996 entraînait avec lui la nouvelle tâche de veiller à la planification des mesures d'urgence civiles à un niveau approprié et raisonnablement uniforme partout au Canada.

2. FACTEURS EXTERNES INFLUANT SUR LE PROGRAMME

Le Livre blanc sur la défense de 1994 représente encore actuellement une politique de défense appropriée du Canada. Les forces polyvalentes, aptes au combat évoquées pour la politique de défense contribuent à fournir au gouvernement la souplesse nécessaire pour réagir à un environnement qu'on pourrait qualifier d'instable et d'imprévisible.

Même s'il n'existe pour l'instant aucune menace globale à la stabilité, le conflit persiste, avant tout attribuable aux tensions ethniques et aux différends reliés aux frontières et aux ressources. De nouveaux points sont aussi apparus à l'avant-scène de l'ordre du jour en matière de sécurité internationale, notamment la prolifération d'armes de destruction de masse et de vecteurs, diverses formes d'extrémisme, la dégradation de l'environnement, la migration massive, le crime international et l'effondrement des structures gouvernementales dans certains pays.

Le Canada ne fait face pour le moment à aucune menace d'invasion militaire étrangère ni de quelconque incursion sur son territoire. Il n'existe pas non plus à l'heure actuelle de menace visible ou de risque qu'une nation recoure à des armes de destruction massive contre l'Amérique du Nord. Le gouvernement doit malgré tout conserver un niveau prudent de forces en mesure de protéger la souveraineté du pays et de défendre le Canada et l'Amérique du Nord advenant l'apparition d'une telle menace. Il y parvient en grande partie grâce à la coopération et à des ententes bilatérales avec les États-Unis. Entre autres, l'accord NORAD a été renouvelé et mis à jour pour tenir compte des nouvelles réalités financière et stratégiques. Les Forces canadiennes contribuent également à d'autres objectifs nationaux, y compris la surveillance et le contrôle du territoire, de l'espace aérien et des abords maritimes du Canada, l'aide aux autorités civiles, la recherche et le sauvetage, la surveillance des pêches, la lutte contre le trafic de stupéfiants, la protection de l'environnement, le secours aux sinistrés et le soutien en cas d'urgence nationale.

Le Canada contribue également à la sécurité internationale par sa participation à une gamme complète d'opérations multilatérales menées par les Nations Unies, l'OTAN et d'autres organisations régionales ou nations animées des mêmes sentiments. Par exemple, au plus fort de la crise humanitaire au Zaïre à la fin de 1996, le Canada a mis sur pied une force internationale sous l'égide des Nations Unies. Il a aussi convenu récemment de participer à la création d'une brigade multilatérale d'intervention rapide dans le cadre de forces de réserve de l'ONU pour faire face à d'autres crises humanitaires qui surgissent dans le monde.

Tant les Nations Unies que l'OTAN ont atteint des étapes importantes de leur développement. Pour l'ONU, l'euphorie engendrée par la fin de la guerre froide a fait place à l'incertitude et à la frustration par suite du recul en Somalie, au Rwanda et dans les Balkans. Le défaut de certains membres de verser leurs cotisations et la tendance accrue de certains d'entre eux de se replier sur eux-mêmes pour s'occuper de leurs propres priorités intérieures ont mené l'Organisation au bord de la faillite financière, avec tout ce que cet état de choses implique pour sa capacité d'agir. L'étude du Canada sur l'amélioration de la rapidité d'intervention de l'ONU présentée à la 50e Assemblée générale des Nations Unies a contribué à l'effort plus poussé des états membres de régénérer l'ONU pour la rendre plus opportune et plus efficace.

L'OTAN a contribué considérablement à la stabilité en dirigeant une mission mandatée par l'ONU dans les Balkans et en élargissant son champ d'action jusqu'aux membres du Conseil de coopération

de l'Atlantique Nord et au programme de Partenariat pour la paix. Au-delà de tout cela, les plans d'expansion de l'OTAN se développent parallèlement aux efforts de construction d'une architecture de sécurité exhaustive en Europe et une nouvelle définition des relations avec la Russie.

Le programme de défense vise principalement à permettre au Canada de conserver des forces polyvalentes aptes au combat destinées à répondre aux objectifs de défense énoncés par le gouvernement dans le Livre blanc. La plupart des secteurs de défense sont en restructuration pour aboutir à un programme de défense simplifié qui ne reflète que les priorités les plus essentielles. À cette fin, le plus grand nombre possible de ressources est consacré à la mise à jour et à l'amélioration des capacités opérationnelles des Forces canadiennes.

3. ORGANISATION ET COMPOSITION DU PROGRAMME

Le Programme des services de la Défense a été partagé en huit activités. Trois d'entre elles, les Forces maritimes, les Forces terrestres et les Forces aériennes, assurent la capacité de combat des Forces canadiennes. Trois autres fournissent le soutien du personnel, du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement, ainsi que les communications stratégiques tant aux Forces canadiennes qu'au Ministère. Les opérations interarmées et la protection civile disposent du personnel voulu pour planifier, commander et diriger des opérations interarmées et coordonner les opérations en cas d'urgences civiles au Canada. La dernière activité prévoit l'élaboration de politiques et la prestation de services de gestion au Ministère.

La *Loi sur la défense nationale* confère au ministre de la Défense nationale l'ensemble du contrôle et de la gestion des Forces canadiennes et de toutes les questions reliées à la défense nationale. Le ministre est aidé de deux conseillers supérieurs, le sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense.

La sous-ministre tient ses pouvoirs surtout de la *Loi d'interprétation*, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique*. La Loi d'interprétation est la plus significative d'entre elles, en ce sens qu'elle désigne la sous-ministre comme l'alter ego du ministre en ce qui a trait aux responsabilités globales de ce dernier. Les deux autres lois attribuent à la sous-ministre des responsabilités précises en matière d'administration financière dans l'ensemble du Ministère et d'administration du personnel civil du Ministère.

La sous-ministre est la conseillère supérieure civile du ministre sur toutes les questions touchant ou intéressant le gouvernement et auprès des agences gouvernementales, principalement le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor et la Commission de la fonction publique. Elle voit à ce que l'orientation en matière de politique émanant du gouvernement soit intégrée à l'administration du Ministère, ainsi qu'aux plans et aux opérations militaires.

Le Chef d'état-major de la Défense est en fait le conseiller militaire supérieur du ministre. Il voit au déroulement effectif d'opérations militaires et à l'état de préparation des Forces canadiennes pour répondre aux engagements confiés au ministère de la Défense nationale par le gouvernement.

Le Chef d'état-major de la Défense tire ses pouvoirs de la *Loi sur la défense nationale*, laquelle lui confie le contrôle et l'administration des Forces canadiennes. Cette loi exige que tous les ordres et

instructions des Forces soient publiés par lui ou par son entremise et, par conséquent, lui confère la responsabilité des questions de finances et de personnel intéressant les Forces canadiennes.

Au Quartier général de la Défense nationale, le sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense sont soutenus par le Vice-chef d'état-major de la Défense, le Sous-chef d'état-major de la Défense et les sous-ministres adjoints Politiques, Personnel, Matériels et Finances et Services du Ministère. Le sous-ministre adjoint (Services d'information de la Défense) rend compte de son travail par l'entremise du Vice-chef d'état-major de la Défense et dirige une organisation unique de gestion intégrée de l'information au Ministère.

Le Livre blanc sur la défense de 1994 donnait ordre au MDN de réduire du tiers au moins les ressources affectées au commandement et au contrôle, objectif accru chaque année pour atteindre les 50 pour 100. La restructuration de la gestion, du commandement et du contrôle (RGCC), entreprise en décembre 1994, est maintenant bien lancée et on en est à élaborer les plans de mise en oeuvre de la nouvelle structure qui devrait être instaurée entre 1997 et 1999. Dans le cadre de cette initiative, les quartiers généraux de commandement des forces maritime, terrestre et aérienne seront éliminés au cours de 1997 au profit du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) et des échelons subalternes qui en assumeront les fonctions essentielles. À l'extérieur du Quartier général de la Défense nationale se trouve le Secteur du Nord des Forces canadiennes, formation qui remplit des fonctions spécialisées au sein des Forces canadiennes. Les commandants des commandements sont responsables devant le Chef d'état-major de la Défense du fonctionnement de leur commandement respectif et de leurs formations subordonnées.

C'est cette structure qui est chargée de dispenser le Programme des services de la défense et toutes les activités qu'il comporte.

Le pouvoir décisionnel d'attribution des ressources du MDN, qui peut être délégué, appartient au ministre. La structure du Ministère, grâce à laquelle sont prises les décisions relatives à la répartition des ressources, est fondée sur une hiérarchie de comités qui exercent leur autorité soit au moyen d'un consensus ou par des conseillers agissant auprès de leur président respectif. L'obligation gestionnelle de rendre compte des résultats atteints aux termes de chaque activité revient dans une large mesure aux chefs des commandements et des groupes. La responsabilisation est assumée globalement par les gestionnaires supérieurs du Quartier général de la Défense nationale et les commandants des commandements, et elle s'exerce par la chaîne de commandement. Pour encourager l'efficacité et la souplesse, le Ministère a adopté des budgets de fonctionnement, des comptes ministériels, des comptes ministériels de répartition et une planification d'entreprise en guise de concepts de gestion des ressources clés.

4. OBJECTIFS ET PRIORITÉS DU MINISTÈRE

La mission du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes consiste à défendre le Canada, ainsi que ses intérêts et ses valeurs tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales.

Notre vision est celle d'une équipe de défense hautement professionnelle, source de fierté des Canadiens, tout à fait en mesure d'exécuter sa mission.

Les objectifs stratégiques suivants soutiennent la mission et la vision du Ministère et des FC :

- mettre sur pied et employer des forces efficaces, polyvalentes et aptes au combat;
- fournir des avis éclairés au gouvernement et de l'information opportune au Parlement et à la population du Canada sur la défense et la sécurité nationales;
- être un agent d'unification et fournir un soutien efficace des programmes et politiques d'envergure;
- renforcer l'Équipe de la Défense conformément à notre vision et à nos valeurs partagées;
- optimiser l'exploitation des ressources disponibles et en promouvoir l'efficience et la rentabilité.

Le Livre blanc confie les tâches suivantes au ministère de la Défense nationale (MDN) et aux Forces canadiennes (FC) :

- **Défense du Canada** - protéger le territoire national du Canada et ses zones de compétence, aider les autorités civiles à protéger et à soutenir les intérêts nationaux et apporter leur aide en cas d'urgence nationale. Le MDN et les FC conservent les capacités suivantes :
  - protéger la souveraineté du Canada en assurant la surveillance et le contrôle de son territoire, de son espace aérien et des zones maritimes qui relèvent de sa compétence;
  - aider d'autres ministères fédéraux à atteindre les buts nationaux dans des domaines comme la protection des pêches, la lutte contre le trafic des stupéfiants et la protection de l'environnement;
  - contribuer à l'aide humanitaire et aux secours aux sinistrés en deçà de 24 heures et soutenir cet effort le plus longtemps possible;
  - assurer une capacité de recherche et sauvetage (SAR) à l'échelle nationale;
  - aider à mettre sur pied une intervention immédiate et effective face aux incidents terroristes;
  - répondre aux demandes d'aide autorités civiles et soutenir cette intervention le plus longtemps possible en l'occurrence.
- **Défense de l'Amérique du Nord** - protéger les abords du continent dans un partenariat avec les États-Unis, conformément au plan de sécurité de base canado-américain et particulièrement par l'entremise du NORAD; promouvoir la

sécurité dans l'Arctique; poursuivre les efforts de défense avec les États-Unis dans d'autres zones. À cet égard, le Ministère et les FC doivent :

- maintenir leur capacité de fonctionner efficacement en mer, sur terre et dans les airs de concert avec les forces militaires des États-Unis;

- contribuer à la surveillance et au contrôle de l'espace aérien et recueillir, traiter et diffuser l'information sur la détection de missiles par le truchement du NORAD;

- maintenir la participation du Canada au Programme canado-américain d'essai et d'évaluation et aux ententes sur le partage de la production de défense et du développement industriel pour la défense et autres accords bilatéraux;

- examiner les options de défense contre les missiles balistiques avec les États-Unis, en se penchant surtout sur la recherche et en s'appuyant sur les capacités actuelles en matière de communication et de surveillance.

- **Contribution à la sécurité internationale** - participer à une gamme complète d'opérations multilatérales par l'entremise de l'ONU, de l'OTAN, d'organisations régionales et de coalitions d'autres pays animés des mêmes sentiments; soutenir les efforts d'aide humanitaire et la restauration des zones dévastées par les conflits; participer au contrôle des armes et à d'autres mesures d'instauration de la confiance. À cette fin, le Ministère et les FC doivent :

  - être en mesure de prêter leur concours au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international afin de lui permettre de protéger les ressortissants canadiens se trouvant dans des régions menacées par un conflit imminent et, au besoin, de les évacuer;

  - prendre part à des opérations multilatérales, sous les auspices de l'ONU, ou d'autres instances, partout dans le monde ou en vue de défendre des états membres de l'OTAN;

  - remplir certains engagements particuliers à l'égard de l'OTAN, tels qu'énoncés dans le Livre blanc sur la défense de 1994;

  - élargir les contacts et échanges bilatéraux et multilatéraux avec certains de nos partenaires d'Europe centrale et orientale, de la région Asie-Pacifique, d'Amérique latine et d'Afrique, et les axer plus particulièrement sur le maintien de la paix, les mesures de confiance et les rapports entre civils et militaires;

  - faire leur part en matière de vérification des accords de contrôle des armements en vigueur et participer à l'élaboration de nouveaux accords.

- **Encourager la préparation en cas d'urgence** - assurer un niveau adéquat de préparation relié à la protection civile partout au Canada par le biais d'un programme de coopération intégré.

5. RENOUVELLEMENT DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE ET DES FORCES CANADIENNES

Le MDN et les FC restent engagés à réaliser les objectifs énoncés dans le Livre blanc sur la défense de 1994. Leur grand défi consistera à conserver les capacités opérationnelles indiquées dans le Livre blanc tout en réduisant le coût global de la défense dans le cadre de la stratégie globale de réduction du déficit et de gestion de la dette du gouvernement fédéral.

Le MDN et les FC sont en pleine activité de renouvellement et de restructuration dont les effets ont de profondes répercussions sur les mécanismes du Ministère. Bien que lancés par suite de compressions budgétaires, les nouveaux processus auront un impact global positif, améliorant la capacité du Ministère à concentrer une proportion largement accrue des ressources disponibles sur la production de forces armées bien équipées et prêtes au combat. De nombreux changements auront un impact positif sur le milieu de travail et sur la qualité de vie, puisqu'ils touchent tous les membres de l'Équipe de la Défense.

Une caractéristique de l'effort de renouvellement comporte des changements à la structure de commandement et de contrôle du Ministère et des FC. Le Livre blanc sur la défense de 1994 commandait au MDN de réduire d'au moins du tiers ses ressources affectées au commandement et au contrôle, objectif accru annuellement pour atteindre les 50 pour 100. La restructuration de la gestion, du commandement et du contrôle (RGCC), entreprise en décembre 1994, est maintenant en bonne voie et les plans de mise en oeuvre de la nouvelle structure devraient en permettre l'instauration entre 1997 et 1999. Dans le cadre de cet exercice, les quartiers généraux des commandements des forces maritimes, terrestres et aériennes devraient être éliminés en 1997 au profit du Quartier général de la Défense nationale (QGDN) et des échelons subalternes qui en assumeront les fonctions essentielles.

En vue de maximiser les ressources dont disposent les forces opérationnelles, le Ministère fera en sorte que les ressources en provenance du gouvernement soient exploitées de façon efficiente et prudente et efficacement dans tous les domaines. Pour encourager l'efficience et la souplesse, le Ministère a adopté des budgets d'exploitation, des comptes ministériels, des comptes ministériels de répartition et une planification d'entreprise en guise de concepts de gestion des ressources clés.

Pour remplir les missions confiées par le gouvernement, les FC sont appelées à fournir des forces armées polyvalentes, aptes au combat, en mesure de mener des opérations mixtes maritimes, terrestres et aériennes. Les FC pourront unilatéralement mener des opérations hors guerre et participer à la guerre comme telle dans le contexte d'une alliance ou d'une coalition. On insistera davantage sur les opérations interarmées et l'élaboration d'une structure allégée et simplifiée de commandement et de contrôle. Pour conserver aux FC la capacité de mener des opérations, un effort de recapitalisation judicieux et clairement ciblé sera entrepris, notamment des efforts destinés à améliorer la mobilité stratégique globale et la déployabilité.

L'environnement opérationnel dans lequel évoluent les FC connaît des changements rapides auxquels les Forces devront s'ajuster pour conserver leur efficacité. Plus particulièrement, le développement et l'exploitation de la technologie de l'information et la possibilité d'attaques de précision ont grandement amélioré les capacités de commandement et de contrôle ainsi que l'efficacité des forces offensives. Dans un même temps, ces avances technologiques ont accru la vulnérabilité des forces amies dans l'attaque. En s'appuyant de plus en plus sur les ordinateurs et les systèmes d'information, on en est venu à élaborer des concepts comme la guerre de l'information et ses applications militaires, la guerre de commandement et de contrôle. Bien que les FC aient conçu ou adopté une doctrine adaptée à cet égard, les unités opérationnelles demeurent relativement peu préparées en fait d'équipement et de tactique. Pour corriger la situation, les personnels du Sous-chef d'état-major de la Défense (SCEMD) et du sous-ministre adjoint (Services d'information de la Défense) devront élaborer une stratégie destinée à incorporer ces concepts à la structure de la force et à la planification opérationnelle.

Les ordinateurs et la simulation tiennent un rôle de plus en plus important dans la formation des individus et des équipages ou dans le cas des exercices multinationaux à grande échelle. Si les FC veulent rester à la hauteur des principaux alliés du Canada, elles doivent pouvoir profiter des mêmes ressources d'entraînement; il faudra s'attacher davantage aux jeux de guerre, aux systèmes d'information répartis et à la technologie moderne de simulation. Une stratégie et une vision pour l'emploi des jeux de guerre et de la simulation à l'échelle du Ministère sera élaborée, largement fondée sur le travail contenu dans l'étude E 3/94 du Chef - Service d'examen. La première tâche consistera à mettre au point des normes d'architecture, de communication et de géomatique pour l'utilisation de la simulation. Le centre des jeux de guerre et de la simulation au MDN sera le Groupe SCEMD.

Les niveaux de personnel militaire mentionnés dans le Livre blanc sur la défense de 1994 ont été atteints pour l'essentiel et les réductions draconiennes qui ont marqué les trois dernières années devraient prendre fin. Le défi à relever dorénavant consiste à faire en sorte que le nombre maximal de militaires soit disponible pour participer aux opérations; à cette fin, les FC ont entrepris un examen exhaustif de la structure des groupes professionnels militaires et le Ministère, celui des options de différents modes de prestation de services (DMPS) en vue de déterminer la façon la plus rentable de mener des activités connexes. Il s'agit d'accroître la soutenabilité globale des Forces au moyen d'initiatives comme celles qu'on vient de mentionner et grâce à d'autres comme le nouveau plan de mobilisation et la mise en oeuvre de nombreuses recommandations formulées par le Sénat, le Comité permanent de la défense nationale et des affaires des anciens combattants (CPDNAC) et la Commission spéciale de la restructuration de la Réserve.

Pour réussir notre mission, il nous faudra accorder une priorité spéciale aux domaines précis suivants :

- une insistance renouvelée sur les valeurs que représentent le professionnalisme, la loyauté, l'intégrité et le respect mutuel;

- la structure et la dotation des FC pour faire en sorte que tous les éléments opérationnels tactiques et déployables et de soutien opérationnel soient dotés en toute priorité dans une structure de commandement et de contrôle simplifiée;

- l'acquisition d'équipement permettant au personnel des FC de remplir ses missions opérationnelles sans risque inutile en termes de capacité ou de sécurité au combat; plus précisément, le plan inclut l'acquisition d'un hélicoptère maritime moderne et les ressources appropriées pour nos forces terretres pour s'entraîner et s'acquitter de ses missions, jusques et y compris la guerre au sein d'une force interarmées;

- insistance sur l'amélioration du moral de notre personnel et de sa qualité de vie;

- communications améliorées vers le haut comme vers le bas.

6. SOMMAIRE DES RESOURCES FINANCIÈRES

Table 5: Dépenses prévues et approuvées

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	**Budget principal 1997-1998**	Planifié **1998-1999**	Planifié **1999-2000**
Activité ou secteur d'activité				
Forces maritimes	2 139 198	2 034 140	1 845 937	1 875 628
Forces terrestres	3 039 846	2 702 627	2 707 409	2 691 722
Forces aériennes	2 563 302	2 385 186	2 298 646	2 573 733
Opérations interarmées et protection civile	339 650	338 103	315 047	307 886
Gestion des communications et de l' information	372 795	404 134	368 339	361 754
Soutien de la fonction Personnel	660 152	833 769	760 950	768 127
Matériel, infrastructure et soutien de l'environnement	968 044	762 759	642 515	649 899
Cadres du Ministère/des Forces	472 013	455 800	438 675	440 769
Total	10 555 000	9 916 518	9 377 518	9 669 518

* Ne tient pas compte du budget supplémentaire .....Budget principal réel uniquement

Tableau 6: Coût net du Programme par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)

	Budget principal 1997-1998							
Activité ou secteur d'activité	**Dépenses de fonctionnement**	**Dépenses en capital**	**Subventions et contributions**	**Total brut**	**Paiements législatifs (1)**	**Dépenses totales brutes**	**Moins: recettes à valoir sur le crédit**	**Total du Budget principal**
Forces maritimes	1,554,451	503,783	----	2,058,234	----	2,058,234	(24,094)	2,034,140
Forces terrestres	2,221,194	639,380	----	2,860,574	----	2,860,574	(157,947)	2,702,627
Forces aériennes	1,996,741	545,041	---	2,541,782	----	2,541,782	(156,596)	2,385,186
Opérations interarmées et protection civile	270,331	67,072	4,683	342,086	----	342,086	(3,983)	338,103
Gestion des communications et de l'information	298,389	108,851	----	407,240	----	407,240	(3,106)	404,134
Appui à la fonction du personnel	760,914	73,824	300	835,038	19,175	854,213	(20,444)	833,769
Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement	609,941	157,663	----	767,604	----	767,604	(4,845)	762,759
Cadres du Ministère/des Forces	290,938	22,386	161,339	474,663	----	474,663	(18,863)	455,800
	8,002,899	**2,118,000**	**166,322**	**10,287,221**	**19,175**	**10,306,396**	**(389,878)**	**9,916,518**
Autres recettes et dépenses								
Recettes portées au Trésor								(78,966)
Coût estimatif des services rendus par les autres ministères								845,230
Coût net du Programme								**10,682,782**

(1) Ne comprend pas les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et autres régimes, qui sont comprises dans les dépenses de fonctionnement.

C. Détails par activitiés et secteurs d'activités

C.1. FORCES MARITIMES

1. OBJECTIFS :

- assurer la défense des zones de compétence maritime du Canada, protéger la souveraineté du pays et prêter assistance aux autorités civiles;
- assurer la défense des secteurs d'intérêt maritime de l'Amérique du Nord en collaboration avec les États-Unis;
- contribuer à la sécurité internationale en participant, partout dans le monde, à des opérations maritimes multilatérales ou conjointes, sous l'égide de l'ONU, de l'OTAN ou d'une coalition de pays partageant la même vision que le Canada;
- contribuer à la paix mondiale en participant aux activités d'aide humanitaire et de reconstruction de territoires dévastés par la guerre;
- maintenir une stratégie abordable et souple en matière de soutien du personnel, ce qui comprend la mise en place et l'amélioration d'installations en vue de favoriser le bien-être de nos marins.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Au plan national, le Canada est délimité par trois océans; il a la plus longue ligne de côte au monde et il est responsable d'une vaste zone économique océanique. Ses zones océaniques sont exposées à certaines des pires conditions météorologiques sur terre. De plus, les systèmes maritimes sont à la fine pointe dans de nombreux secteurs de la technologie. Pour continuer de réussir, il faut pouvoir compter sur la recherche et le développement - un investissement déterminant si nous voulons maintenir une force maritime efficace et apte au combat, capable de relever les défis futurs.

Au plan international, même s'il est vrai que la guerre globale est peu probable, le monde demeure un endroit tumultueux et souvent violent. Les Forces maritimes du Canada ont été appelées à se déployer à l'échelle mondiale en appui à une foule de missions. Cette tendance devrait se maintenir. Les déploiements en appui des engagements pris avec nos alliés et des missions de maintien de la paix et d'aide humanitaire exigent que nous soyons capables de fonctionner au loin pendant de longues périodes et sous diverses conditions, y compris souvent par temps très chaud ou très froid.

Les forces maritime doivent pouvoir fonctionner et contrer des menaces dans l'ensemble des trois dimensions de l'espace océanique, c'est-à-dire à la surface, au-dessus et en dessous de l'océan. Le Commandement maritime doit par conséquent mettre en oeuvre un programme de déploiement opérationnel exigeant, un plan continu de modernisation de la flotte et un programme complet de

formation, et faire appel à des concepts et à des technologies modernes en matière de commandement et de gestion.

Enfin, au coeur de toute bonne organisation il y a le personnel; les Forces maritimes ont donc besoin d'une équipe de défense bien formée et bien motivée. Ensemble, les militaires et les civils qui composent l'équipe doivent s'assurer que les forces maritimes sont prêtes à satisfaire aux exigences d'un travail difficile en milieux rigoureux. Les points exposés plus haut, si on les considère dans leur ensemble, constituent un cadre opérationnel stimulant. Le Commandement maritime souhaite relever ces défis en se servant d'une série d'initiatives clés, axées sur les principes en matière de taille, d'équilibre, de conception polyvalente, d'interopérabilité et de capacité financière.

3. INITIATIVES CLÉS - Structure de la Force

La mise en place de forces maritimes de taille appropriée au moment où les ressources sont limitées a été une responsabilité importante pour le Commandement maritime ces dernières années. Le Canada est parvenu, grâce à la technologie moderne et aux sciences de gestion contemporaines, à réduire quantitativement la taille de ses Forces maritimes. Les 12 frégates de classe HALIFAX sont, du point de vue de la qualité, beaucoup plus efficaces que les anciens destroyers à vapeur qu'elles remplacent. Dans le même ordre d'idée, on tente actuellement de réduire considérablement les coûts du soutien de l'infrastructure. La mise en oeuvre du processus de la planification d'entreprise de même que la fusion des services de soutien de la BFC Halifax et de la BFC Shearwater sont des exemples des actions qui ont été prises à cet égard.

La deuxième initiative touche le maintien du principe de l'équilibre. Cette question comporte deux volets. Le premier a trait à l'équilibre entre les plates-formes qui sont capables de fonctionner à la surface, au-dessus et en dessous de la mer. Les questions à cet égard comprennent la flotte de surface composée de destroyers, de frégates, de navires de défense côtière et de navires de soutien opérationnel, la flotte submersible composée de sous-marins, la capacité d'intervention sous-marine ainsi que la défense portuaire apte à se déployer, et le contrôle naval des unités. Les ressources aéronavales sont fournies par le Commandement aérien. Le second volet porte sur la nécessité d'avoir une distribution équilibrée des ressources entre les trois zones océaniques canadiennes - l'Atlantique, le Pacifique et l'Arctique. La marine a, depuis toujours, maintenu le gros de ses ressources sur les côtes de l'Atlantique. L'équilibre entre les côtes orientale et occidentale s'est amélioré au fur et à mesure que la flotte se dotait de navires nouveaux et plus modernes. La redistribution doit se poursuivre avec la livraison des navires de défense côtière (NDC) et, si les plans actuels sont approuvés, des sous-marins. À l'heure actuelle, on accorde beaucoup plus d'importance aux zones des océans Atlantique et Pacifique qu'à celle de l'Arctique en ce qui a trait aux intérêts du Canada. Néanmoins, l'Arctique continue de prendre de l'importance et il serait souhaitable que l'on puisse assurer une présence de nos éléments et exercer un contrôle sur toute son étendue.

Les flottes de sous-marins et d'hélicoptères maritimes présentent encore des lacunes critiques. Les sous-marins de classe OBERON, vieux de plus de 30 ans, arrivent à la fin de leur durée de vie utile. Le gouvernement envisage d'obtenir quatre sous-marins de classe UPHOLDER de la Royal Navy. Des retards dans l'approbation de ce projet ont entraîné des dépenses imputées au budget de fonctionnement pour appuyer un programme additionnel de remise en état des sous-marins

de la classe OBERON. On étudie présentement les options en vue d'améliorer, de moderniser ou de remplacer la capacité de nos hélicoptères embarqués Sea King âgés eux aussi de plus de 30 ans. La capacité intégrale continue de nos hélicoptères de la flotte de surface est essentielle au maintien d'une force maritime efficace sur le plan opérationnel.

Suivant dans l'ordre des priorités, le projet de modernisation de l'Aurora qui doit nous doter d'une capacité moderne pour la tenue d'opérations maritimes efficaces. Le programme de remplacement du pétrolier ravitailleur d'escadre de la classe Provider (AOR) en est à ses premiers stades. En plus de maintenir la capacité vitale d'appuyer les navires de guerre en mer, ce ravitailleur doit augmenter la capacité fort limitée des Forces canadiennes de fournir du soutien logistique, y compris le ravitaillement par bateau, aux forces sur des théâtres d'opérations. Les progrès rapides de la technologie liée aux systèmes d'armes modernes soulignent que nous devons procéder à des modernisations régulières de nos systèmes de combat. À cet égard, une foule de projets moins importants en sont à différents stades de développement et de mise en oeuvre pour éviter que notre flotte ne devienne obsolète.

Opérations

La marine continuera d'appuyer les autres ministères, notamment Pêches et Océans, Transports/la Garde côtière, le Solliciteur général/la GRC, Citoyenneté et Immigration de même qu'Environnement. Ses efforts pour appuyer Pêches et Océans Canada et les autres ministères ont accru de façon considérable sa capacité de faire respecter la juridiction du Canada dans nos régions rapprochées et au large des côtes. Le Commandement maritime a accepté de fournir à Pêches et Océans au moins 155 jours-navires et 1 300 heures de surveillance aérienne chaque année en vue d'appuyer la protection des pêches. On s'attend en outre à ce que les Forces maritimes continuent d'être appelées à participer à la lutte antidrogue. Une telle coopération maximise l'utilisation efficace des flottes gouvernementales, une activité jugée essentielle, compte tenu des contraintes financières toujours présentes.

La Force maritime participe à la défense collective en fournissant des forces à nos alliés de l'OTAN en temps de paix et en cas de crise. Elle respecte ses engagements en participant régulièrement à des exercices menés par les alliés et, plus précisément, en continuant de fournir des ressources à la Force navale permanente de l'Atlantique. Comme il l'a fait dans le passé, le Canada augmentera sa contribution à l'OTAN en affectant occasionnellement un navire à la Force navale permanente de la Méditerranée. Des forces doivent en outre être affectées à la sécurité du Canada, dans les conditions normales, pour prendre les mesures qui s'imposent en vue de renforcer la paix et la sécurité internationales. Le Commandement maritime est prêt à participer à d'autres opérations de contingence, entreprises soit avec des pays partageant la même vision que le Canada, soit sous l'égide des Nations Unies. Ces opérations englobent tout le spectre des conflits et peuvent comporter des tâches aussi diverses que les opérations d'aide humanitaire, de maintien de la paix et d'imposition de la paix.

En plus de protéger les intérêts du Canada, les navires et les sous-marins au potentiel supérieur de la marine canadienne jouent un rôle important dans la promotion des objectifs du Canada en matière de politique étrangère. Tous les navires de guerre sont en mesure de se déployer rapidement partout dans le monde, où ils peuvent rester discrètement au large ou se déployer bien à la vue en signe d'intérêt ou de préoccupation. Enfin, les frégates qui portent le nom des principales

villes canadiennes se rendent fréquemment dans les ports étrangers. Elles agissent comme des ambassadrices importantes en représentant nos intérêts comme le Canada sait si bien le faire.

La mesure du rendement est un domaine qui exige énormément de travail. Afin de définir nos données et de mesurer les écarts par rapport aux changements dans le financement, le Commandement maritime doit se concentrer sur ce domaine au cours de l'année qui vient. De plus, la mise au point d'une comptabilité par activités est une initiative à laquelle il devra accorder une priorité élevée.

La stratégie en matière de soutien du personnel de la Marine doit être souple et imaginative pour faire face aux défis de plus en plus nombreux que posent les couples de militaires mariés et les autres changements sociaux qui façonnent la mosaïque et les Forces canadiennes. Un défi majeur sera de nous assurer que le caractère et la nature de notre Marine évoluent en même temps que la société dans laquelle nous nous trouvons. Cependant, nous devons préserver les qualités essentielles de notre éthique militaire et le meilleur des traditions de la Marine. Le Commandement maritime joue un rôle de chef de file pour ce qui est de l'élaboration de politiques concernant l'intégration des hommes et des femmes, le harcèlement, l'orientation sexuelle, le soutien à la famille et les griefs.

Les Canadiens sont de plus en plus sensibilisés aux activités du Ministère. Nos stratégies en matière de communication doivent les renseigner au sujet des activités du Commandement maritime et les rassurer sur le fait que nous sommes entièrement responsables de l'administration des ressources qui nous sont confiées.

4. QUESTIONS TOUCHANT LA GESTION DU CHANGEMENT

La nouvelle organisation du Chef d'état-major de la Marine (CEMM) doit entrer en service à compter du mois d'août 1997, et le Quartier général du Commandement maritime de Halifax doit fermer. Le CEMM doit se charger de toutes les tâches d'état-major de niveau stratégique de la marine auparavant accomplies par les état-majors du Quartier général du Commandement maritime et du Directeur général développement (mer) à Ottawa.

La dévolution permanente des pouvoirs et des ressources assure une souplesse dans la prestation des services et l'application du budget de fonctionnement aux missions et aux tâches. C'est le catalyseur qui a permis au Commandement maritime de faire face à des réductions importantes de ses ressources tout en conservant un tempo adéquat. La dévolution permanente de l'autorité ainsi que la souplesse sont vitales à la réalisation de la mission, compte tenu des réductions de ressources prévues au cours des cinq prochaines années.

Le Commandement maritime continuera de fonctionner dans un contexte de pressions financières majeures. Le maintien de niveaux de capacité constants de même que des budgets sans cesse réduits ont rendu la réalisation de la mission des plus difficiles.

5. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Aucun changement important au niveau des objectifs n'est prévu, et les forces maritimes continueront à se déployer à l'appui des objectifs nationaux et internationaux. La menace d'une guerre mondiale s'est beaucoup atténuée au cours des années 1990. Néanmoins, nous vivons dans un monde

fragmenté et imprévisible, et nos politiques en matière de sécurité doivent aborder aussi bien les différentes menaces à la paix internationale que les atteintes possibles à la souveraineté du Canada. Durant cette période, les Forces canadiennes et le Commandement maritime ont vu le rythme des opérations augmenter considérablement, et ces opérations de contingence devraient se poursuivre.

Étant donné les contraintes financières, cela pourrait avoir de graves conséquences sur notre capacité de soutenir une flotte équilibrée, des activités de modernisation et la qualité de vie de notre personnel. Les initiatives destinées à accroître l'efficacité en réduisant les quartiers généraux et en utilisant de meilleures façons de procéder se poursuivent. Les efforts continuent en vue de compléter les projets touchant les frégates canadiennes de patrouille (FCP) et la modernisation des navires de classe Tribal (MNCT) et de faire avancer rapidement les projets liés aux sous-marins, aux hélicoptères et, en temps et lieu, les activités concernant le remplacement des AOR. De plus, nous rechercherons des méthodes d'enseignement et d'instruction novatrices, encouragés par l'entrée en service des MCDV et le rôle élargi des réservistes de la Marine qui en découle. Enfin, bien que des coupures additionnelles, en taille absolue, semblent poser problème si elles ne sont pas assorties d'ajustements dans les rôles, nous étudierons les options quant à la structure de la Force pour nous assurer que nous tirons le maximum de chaque dollar investi.

6. SOMMAIRE DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Tableau 7: Plan financier par secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Budget principal * 1996-1997	**Budget principal 1997-1998**	Planifié **1998-1999**	Planifié **1999-2000**
Forces maritimes				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	881 503	901 676	872 387	871 920
Fonctionnement et entretien	652 656	652 775	638 326	684 480
Besoins de fonctionnement	1 534 159	1 554 451	1 510 713	1 556 400
Capital	629 475	503 783	358 281	342 669
Total des besoins	2 163 634	2 058 234	1 868 994	1 899 069
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	24 436	24 094	23 057	23 441
	2 139 198	2 034 140	1 845 937	1 875 628

* Ne tient pas compte du budget supplémentaire...Budget principal réel uniquement

C.2 FORCES TERRESTRES

Mission

La mission de la Force terrestre consiste à générer et à maintenir des forces terrestres polyvalentes et aptes au combat afin de répondre aux objectifs de la politique de défense énoncés dans le Livre blanc sur la défense de 1994.

1. OBJECTIFS

Voici les objectifs de la Force terrestre pour les trois prochaines années :

Tableau 8: Objectifs de la Force terrestre

1. DÉFENSE DU CANADA	
Objectif	**Description de la tâche**
Défense territoriale	Être prête à mener des opérations terrestres en défense de la souveraineté et de la juridiction territoriale du Canada
Opérations intérieures	Maintenir des unités d'intervention immédiate (UII) pour fin d'opérations intérieures soit d'aide aux pouvoirs civils soit d'assistance aux pouvoirs civils. Cela englobe le soutien à d'autres ministères fédéraux en matière de protection de l'environnement, de lutte contre le trafic de stupéfiants, de contrôle de l'immigration illégale, d'aide en cas de désastre majeur et d'autres activités
Surveillance	Fournir un potentiel de surveillance terrestre à l'intérieur du territoire canadien
Opérations antiterroristes	Être capable d'aider à mettre sur pied une intervention immédiate dans le cas d'incidents terroristes
Soutien à d'autres ministères fédéraux	Établir les plans nécessaires afin que les forces terrestres fournissent un appui approprié aux autres ministères fédéraux
Opérations humanitaires	Établir les plans nécessaires pour contribuer aux opérations intérieures d'aide humanitaire et de secours aux sinistrés
Commandement - Opérations interarmées des FC	Fournir la base d'un quartier général d'une force interarmées chargée de commander et de contrôler les opérations intérieures des FC. En outre, être prête à fournir du renfort en personnel à tout autre quartier général d'une force interarmées fondée sur les FC

2. DÉFENSE DE L AMÉRIQUE DU NORD	
Objectif	**Description de la tâche**
Défense du continent	Être prête à mener des opérations terrestres de concert avec les États-Unis conformément au plan de sécurité de base canado-américain
3. CONTRIBUER À LA SÉCURITÉ INTERNATIONALE	
Objectif	**Description de la tâche**
Opérations de contingence de l'OTAN	Être prête à mener des opérations terrestres en défense d'un État membre de l'OTAN conformément aux engagements actuels prévus dans le questionnaire des plans de défense de l'OTAN
Groupe-brigade d'urgence	Être prête à fournir les forces requises pour participer à des opérations multilatérales partout dans le monde sous l'égide de l'ONU ou de l'OTAN ou en tant que membre d'une coalition de pays animés des mêmes sentiments
Défense antiaérienne à courte portée (DAACP)	Fournir un appui de DAACP à d'autres éléments des FC ou à une force interarmées des FC menant des opérations de contingence
Forces de réserve de l'ONU	Être prête à fournir des forces terrestres dans le cadre de la contribution du Canada aux arrangements relatifs aux forces en attente de l'ONU
Opérations de paix de l'ONU	Établir les plans et fournir les ressources nécessaires pour affecter des observateurs de la Force terrestre à des missions menées dans le cadre d'opérations de paix
Opérations humanitaires	Établir les plans de contingence et fournir le personnel nécessaires pour apporter une aide (y compris les soins médicaux, le transport, la main-d'oeuvre, les transmissions et le soutien du génie) dans le cadre d'opérations humanitaires ou de secours aux sinistrés à l'étranger
Évacuations menées avec l'aide de l'armée	Fournir l'élément de la Force terrestre nécessaire pour aider le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international à protéger les ressortissants canadiens dans les secteurs menacés d'un conflit imminent et à les évacuer
Opérations interarmées des FC	Fournir un quartier général d'une force interarmées (QGFI) pour déploiement dans le contexte d'un scénario international. En outre, être prête à fournir un renfort en personnel à un QGFI du niveau de formation
Soutien de troisième ligne	Fournir des plans et des ressources à l'élément terrestre du groupe de soutien canadien

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Le Commandement de la Force terrestre sera formé d'une force opérationnelle (noyau de la force) et de quatre éléments de capacité (commandement et contrôle, instruction, soutien de garnison et programmes autorisés). Ces éléments de capacité constituent les processus par lesquels on utilisera la totalité (100 %) des ressources de l'armée pour produire l'extrant de défense -- forces terrestres polyvalentes et aptes au combat.

Les **forces opérationnelles** seront fondées sur des éléments de la Régulière et de la Réserve comme suit :

- Les **forces régulières** comprennent trois groupes-brigades polyvalents organisés de façon similaire et dispersés géographiquement, un régiment antiaérien, un régiment de soutien du génie, un escadron de chars, un quartier général divisionnaire et un élément de réserve de dix (10) (devant être réduit à neuf) groupes-brigades, chacun doté des quartiers généraux et des unités de soutien appropriés. Les ressources d'aviation de l'armée de terre comprennent trois escadrons d'aviation tactique équipés d'hélicoptères utilitaires de transport tactique CH-146 provenant du Commandement aérien.

- Grâce aux **Réserves**, il sera possible de faire la transition entre des opérations courantes de temps de paix et des opérations exigeant des niveaux de capacité plus élevés, et ce, dans le cadre d'une mobilisation en quatre étapes. Les Réserves sont également l'une des ressources les plus efficaces qui aideront à promouvoir l'unité nationale. Les Réserves seront rendues plus efficaces au plan opérationnel grâce à l'application des effectifs de l'Armée totale et à la mise en oeuvre des recommandations de la Commission spéciale sur la restructuration des Réserves (CSRR). Conformément aux directives du gouvernement, la restructuration des réserves sera retardée jusqu'en novembre 1999; toutefois, les initiatives de la CSRR qui ne touchent pas directement les unités de Réserve seront mises de l'avant. En 1997, la structure actuelle des districts de Milice sera remplacée par un moins grand nombre de quartiers généraux de brigade de la Réserve. Le nombre de réservistes de la Force terrestre doit être maintenu à 18 500 militaires pour que cette dernière puisse jouer les rôles qui lui sont assignés.

Le **commandement et le contrôle** seront exercés par le chef d'état-major de l'Armée de terre, qui se trouve à Ottawa, par l'intermédiaire de quatre commandants de secteur de qui relèvent les forces opérationnelles et l'infrastructure situés dans leur secteur respectif. Cet élément de capacité englobe les ressources nécessaires pour exercer le commandant et le contrôle des secteurs de la Force terrestre, pour générer des forces de campagne déployables, pour donner des directives aux formations, aux unités et aux éléments et pour former la base d'un quartier général de la force interarmées déployable.

L'élément de capacité de l'**instruction** comprend les ressources nécessaires pour former les forces terrestres en vue de leurs missions opérationnelles. Les effectifs d'instruction ont été examinés de façon approfondie au cours de la dernière année dans le cadre de l'Op MISTRAL et, grâce

à la mise en oeuvre des concepts d'opération et de soutien découlant de cette opération, les organisations d'instruction seront davantage orientées sur leurs tâches, et les principes d'une formation axée sur les besoins et donnée juste à temps seront appliqués intégralement.

Le **soutien de garnison** comprend l'infrastructure, le matériel et les ressources de soutien en personnel nécessaires pour maintenir l'infrastructure assignée, pour fournir le soutien en matériel et en personnel dont ont besoin les forces du CFT et pour fournir également le soutien nécessaire à d'autres activités ou secteurs d'activités.

3. OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET INITIATIVES CLÉS

Tableau 9: Horizon stratégique de la Force terrestre

Objectif stratégique	Initiatives clés	Résultats escomptés
Maximiser la force opérationnelle	• examiner les effectifs de l'armée; • réduire les frais généraux et l'infrastructure par le biais d'initiatives de diversification des modes de prestation de services.	• ratio hiérarchique équilibré • effectifs de l'armée révisés • frais généraux et coûts d'infrastructure réduits.
Renforcer le concept de Force totale de la force opérationnelle	• mettre en oeuvre les recommandations de la Commission spéciale sur la restructuration des Réserves (CSRR); • mettre en place neuf brigades de réserve.	• réduction des unités et des installations marginales; • introduction des "effectifs de l'armée totale"; • adoption de la structure de groupe-brigade; • application du critère d'une unité par habileté.
Poursuivre les changements dans la gestion et la culture qui sont en cours dans les FC/le MDN et adopter une méthode davantage axée sur les résultats	• développer et mettre en oeuvre l'environnement de gestion intégrée de la Force terrestre (p. ex. la planification d'entreprise, la mesure du rendement, l'établissement des coûts fondé sur les activités; • procéder à une dévolution accrue par le biais des budgets de fonctionnement; • établir des normes de service; • mettre en oeuvre les initiatives DMPS.	• environnement de gestion intégrée fonctionnel; • plus de souplesse dans la gestion des ressources; • plus de responsabilisation.
Attirer et garder des effectifs bien formés en nombres suffisants pour appuyer une armée de classe mondiale au cours du prochain siècle	• continuer la mise en oeuvre des programmes de soutien du personnel; • mettre davantage l'accent sur les initiatives visant à améliorer la qualité de la vie; • mettre davantage l'accent sur le leadership et le moral.	• taux de maintien du personnel plus élevé; • personnel dûment qualifié; • outils de contrôle du moral et du leadership.

Objectif stratégique	Initiatives clés	Résultats escomptés
Remodeler le système d instruction de l armée	• examiner le système d'instruction de l'armée.	• plan d'instruction entièrement chiffré; • harmonisation avec le plan d'instruction national; • instruction individuelle et collective adaptée aux besoins.

4. QUESTIONS TOUCHANT LA GESTION DU CHANGEMENT

L'environnement de gestion de l'armée est en transition. Les systèmes et les processus actuels sont en grande partie des initiatives indépendantes et autonomes qui ne répondent pas totalement aux exigences de la gestion de l'armée. Pour redresser la situation, le Commandement de la Force terrestre s'active à mettre en oeuvre un environnement de gestion intégrée. Cela représente l'environnement de travail cible de l'armée et comprend ce qui suit :

- Mise en oeuvre d'un processus de planification d'entreprise entièrement fonctionnel dans toute la Force terrestre d'ici 1997-1998;
- Mise en oeuvre d'un système de mesure du rendement entièrement fonctionnel dans toute la Force terrestre d'ici 1998-1999;
- Mise en oeuvre d'un processus de calcul des coûts par activités dans toute la Force terrestre d'ici 1998-1999;
- Mise en oeuvre du soutien de gestion de l'information nécessaire (conjointement avec l'initiative de stockage des données du Ministère).

5. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Comme fondement de l'entente de responsabilisation du commandant, on a établi un cadre de mesure du rendement pour évaluer les capacités dont ont besoin les forces terrestres pour exécuter efficacement la mission du Commandement. Les indicateurs de rendement englobent des mesures du rendement opérationnel, financier et ministériel. Seules les mesures vitales sont comparées aux résultats escomptés, et ce, à l'égard de chaque élément de capacité. Les paragraphes qui suivent donnent la définition, l'objectif, les résultats, les facteurs de réussite déterminants et les principaux secteurs de mesure pour chaque élément de capacité.

FORCES OPÉRATIONNELLES

Définition : Établissement et application d'une puissance de combat par le regroupement de personnel entraîné et d'équipement, tant de la Régulière que des Réserves.

Objectif : Générer des forces opérationnelles et les hausser aux seuils de préparation nécessaires pour accomplir les tâches et atteindre les objectifs prévus dans le Guide de planification de la Défense (GPD), conformément aux priorités du commandant.

Résultats :

- Forces de campagne polyvalentes et aptes au combat se trouvant au seuil de préparation voulu en ce qui a trait aux armes de combat ainsi qu'à l'appui et au soutien au combat.
- Renfort et maintien en puissance des forces régulières assurés par les Réserves conformément au plan de mobilisation de l'armée.

Facteurs de réussite déterminants :

- Réussir à maintenir les états de capacité opérationnelle assignés.
- Réussir à maintenir des niveaux d'effectifs en personnel et équipement qui soient efficaces au combat.
- Réussir l'intégration des fonctions de combat au niveau de brigade.
- Faire en sorte que les Réserves puissent apporter le renfort voulu aux unités/formations des forces régulières et maintenir ces dernières en puissance, conformément au plan de mobilisation.

Principaux secteurs de mesure : Tant pour la Force régulière que pour les Réserves --

- Personnel : armes de combat, appui et soutien au combat, eu égard aux tableaux d'effectif, à l'effectif, à la disponibilité et à la capacité de se déployer.
- Équipement : véhicules, systèmes d'armes principaux, armes, équipement et matériel techniques, eu égard aux stocks, à l'état de fonctionnement, à la capacité de les déployer, à la pertinence, à l'abordabilité et à l'utilisation.
- Instruction : armes de combat, appui et soutien au combat, eu égard aux NACI, aux qualifications individuelles et aux NAC.
- Infrastructure : pertinence, état, abordabilité et utilisation.

COMMANDEMENT ET CONTRÔLE

Définition : La mise en place d'un commandement et contrôle approprié pour la Force terrestre.

Objectif : Fournir des systèmes efficaces de gestion de la structure, de l'état-major et de l'information en appui de la mission, des tâches et des objectifs de la Force terrestre, c'est-à dire fournir à temps aux commandants des renseignements précis et pertinents afin de les aider à prendre des décisions.

Résultats :

- Capacité de planifier, d'organiser, de mettre en oeuvre et de contrôler la génération de forces.
- Répondre aux besoins de niveau stratégique et opérationnel et d'établissement de

programmes sur demande.
- Répondre aux objectifs communs applicables du MDN/des FC conformément au GPD.
- Les quartiers généraux de secteur de la Force terrestre doivent fournir la base d'un quartier général d'une force interarmées et mener des opérations intérieures.

Facteurs de réussite déterminants :

- Infrastructure de gestion et de technologie de l'information efficace.
- Structure d'état-major efficace.
- Procédures efficaces.
- Réponse efficace.
- Niveau d'interopérabilité interarmées et interallié amélioré (Opérations intérieures).
- Accent mis sur l'élément opérationnel.

Principaux secteurs de mesure :

- Personnel, eu égard à l'effectif et à l'effectif autorisé.
- Équipement, eu égard aux systèmes d'information, c'est-à-dire leur pertinence, leur état, leur abordabilité et leur utilisation.
- Instruction, eu égard aux qualifications et à l'instruction individuelle.
- Infrastructure, eu égard à la pertinence, à l'état, à l'abordabilité et à l'utilisation.
- Commandement et contrôle, eu égard au cycle de planification d'état-major, à la souplesse d'exécution et à la gestion de programmes/projets.

INSTRUCTION

Définition : Prestation de l'instruction individuelle et collective nécessaire pour que la Force terrestre soit prête au plan opérationnel à répondre aux tâches prévues dans le GPD.

Objectif : Entraîner la Force terrestre au niveau des normes requises pour qu'elle soit en mesure d'exécuter les tâches prévues.

Résultats :

- Maintenir une structure et une infrastructure adaptées aux besoins d'instruction de l'armée.
- Donner une instruction individuelle et collective qui répond aux normes applicables, c'est-à-dire dispenser une instruction adaptée aux besoins et donnée juste à temps de manière que les forces opérationnelles en arrivent au seuil de préparation qui leur permet d'exécuter les tâches prévues.

Facteurs de réussite déterminants :

- Atteindre le seuil de préparation escompté.
- Efficacité des coûts.
- Rendement et compétence.
- Entraînement axé sur les besoins.

Principaux secteurs de mesure :

- Personnel, eu égard à l'effectif, à l'effectif autorisé, au rapport instructeur/stagiaires, aux jours d'enrichissement de la formation des instructeurs et à la qualification des instructeurs.
- Équipement : véhicules, systèmes d'armes principaux, armes, équipement et matériel techniques, eu égard aux stocks, à l'état de fonctionnement, à la pertinence, à l'utilisation et à l'abordabilité.
- Instruction individuelle, eu égard au taux de réussite, au contingentement des cours, au recours à des individus formés et à la satisfaction des unités.
- Infrastructure, eu égard à la pertinence, à l'état, à l'abordabilité et à l'utilisation.

SOUTIEN DE GARNISON

Définition : La prestation et le maintien de services de soutien d'infrastructure, de matériel et de personnel en appui du CFT et de ses dépendances assignées.

Objectifs : Fournir des garnisons, des détachements et des éléments de soutien satellites, qui fourniront des services de soutien aux forces opérationnelles et à leurs dépendances.

Résultats :

- Fournir des services rentables et efficaces axés sur le client.
- Fournir l'infrastructure qui répond aux besoins de soutien de l'armée.

Facteurs de réussite déterminants :

- Soutien efficace assuré aux clients.
- Soutien efficient.
- Gestion des ressources efficace et rentable.

Principaux secteurs de mesure :

- Personnel : effectif et effectif autorisé.
- Équipement : véhicules, eu égard à la pertinence, à l'état, à l'abordabilité et à l'utilisation.
- Infrastructure : installations d'instruction, installations et services de soutien, eu égard à la pertinence, à l'état, à l'abordabilité et à l'utilisation.
- Services : entretien du terrain, services d'alimentation, services dentaires, services médicaux, promotion de la santé, travail social, services postaux, transport/MR, mouvement matériel/transport, mouvement personnel/transport, services d'approvisionnement, services de munitions, contrôleur, sécurité, police militaire, systèmes d'administration et d'information de gestion, eu égard à l'exécution des demandes de services et à l'exécution des demandes à la satisfaction des clients.

6. SOMMAIRE DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Tableau 10: Plan financier par secteur d activité/activité

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	**Budget principal 1997-1998**	**Planifié 1998-1999**	**Planifié 1999-2000**
Forces terrestres				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	1 537 495	1 428 269	1 393 947	1 393 286
Fonctionnement et entretien	798 951	792 925	783 527	812 668
Besoins de fonctionnement	2 336 446	2 221 194	2 177 474	2 205 954
Capital	859 064	639 380	665 261	620 113
Total des besoins	3 195 510	2 860 574	2 842 735	2 826 067
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	155 664	157 947	135 326	134 345
	3 039 846	2 702 627	2 707 409	2 691 722

* Ne tient pas compte du budget supplémentaire...Budget principal réel uniquement

C.3 FORCES AÉRIENNES

1. OBJECTIFS

Les objectifs des Forces aériennes au cours des trois prochaines années sont les suivants :

- assurer la défense des zones de compétence nationale du Canada, protéger la souveraineté du Canada et fournir du soutien aérien à la Force terrestre, aux Forces maritimes et aux autorités civiles;
- assurer la défense de l'Amérique du Nord, en collaboration avec les forces militaires des États-Unis, conformément au plan canado-américain de sécurité de base en particulier dans le contexte de l'accord sur la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD);
- articiper, partout dans le monde, à des opérations multinationales ou conjointes sous l'égide de l'ONU ou de l'OTAN ou d'une coalition de pays partageant la même vision que le Canada;
- ppuyer les activités d'aide humanitaire et de rétablissement de la stabilité ou participer à des opérations de contrôle des armes ou à toute autre mesure d'instauration de la confiance;
- prêter assistance aux autres ministères et organismes fédéraux en cas d'urgence ou de catastrophe;
- aider d'autres ministères fédéraux à appliquer les lois du Canada.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Les Forces aériennes du Canada continueront de fournir des forces aériennes de soutien polyvalentes et aptes au combat, à l'appui d'opérations aériennes, terrestres et sous-marines. Leur mission, telle que définie dans le Livre blanc sur la défense de 1994 et confirmée par les budgets successifs de la Défense, réaffirme que le rôle des Forces aériennes eu égard à l'atteinte des objectifs de la politique de défense n'a pas été réduit de façon significative. De 1989 à 1999, les Forces aériennes auront vu leur budget des dépenses coupé de 43% et 65% respectivement au chapitre du personnel de même que du fonctionnement et de l'entretien. D'ici 1999, le Commandement aérien comptera environ 13 439 membres de la Force régulière, 3 000 membres de la Première réserve et environ 3 000 employés civils. Les affectations financières des Forces aériennes figurent au Tableau 11 .

Le défi qui les attend consiste à maintenir une gamme complète de capacités opérationnelles, y compris une nouvelle série beaucoup plus importante d'opérations à l'extérieur, mais avec un effectif, des budgets de fonctionnement et des ressources en équipement et en infrastructure réduits. Pour le relever, le Commandement aérien passera de *Force aérienne statique en devenir à Force aérienne dynamique en action,* structurée et articulée pour remplir des missions partout au monde en maintenant sa capacité de servir les intérêts du pays.

3. INITIATIVES CLÉS ET RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Les Forces aériennes continueront de fournir, dans le cadre de la défense collective du Canada et de l'Amérique du Nord ainsi que des opérations des Forces canadiennes dans le monde entier, les ressources qui sont nécessaires pour assurer la surveillance, la gestion, la protection de l'espace aérien intérieur et le ravitaillement en vol et pour accomplir des missions aériennes offensives :

- la structure de surveillance du NORAD est, pour l'essentiel, demeurée inchangée; cependant, les radars automatiques du Système d'alerte du Nord fonctionneront à un rythme plus lent, ce qui réduira les coûts liés aux opérations de surveillance et à l'entretien;

- le projet de modernisation du Centre de contrôle des opérations aériennes par région/secteur devrait nous fournir une capacité opérationnelle élémentaire en octobre 1998 et complète à la fin de 1999. Le Centre de contrôle des opérations aériennes de région situé à l'heure actuelle à North Bay sera déménagé à Winnipeg. On ne sait pas pour le moment où sera situé le Centre des opérations aériennes de secteur. La mise en oeuvre de ce projet doit nous doter d'une capacité opérationnelle accrue et nous permettre de réaliser des économies importantes en termes de personnel et de coûts de fonctionnement et entretien;

- le 8e Escadron de transmissions et de contrôle (Air) de Trenton doit mettre en oeuvre un projet de modernisation de son équipement radar et de son matériel de communication pour lesquels il n'existe plus de pièces de rechange; cela nous permettra d'améliorer de façon significative le déroulement des opérations de surveillance de contingence à l'extérieur;

- les services de contrôle de la circulation aérienne militaires seront rationalisés grâce à l'arrivée d'un système informatisé de contrôle de la circulation aérienne. Les sept unités de contrôle militaires existantes seront remplacées par deux centres, coimplantés dans les installations du NAVCAN à Edmonton et Montréal; nous pourrons ainsi réaliser des économies importantes au plan des coûts en personnel et en fonctionnement et entretien;

- la flotte de chasseurs CF18 mettra en oeuvre des programmes de modernisation afin de prolonger la durée de vie utile des appareils; elle apportera des améliorations à l'équipement de vol et fera l'acquisition de munitions à guidage de précision; et, elle procédera à la rationalisation et à une importante restructuration de ses services. Ces initiatives ont pour objet de prolonger la durée de vie utile des cellules tout en assurant la surviabilité, l'employabilité et l'interopérabilité des appareils;

- la capacité stratégique des Forces canadiennes en matière de ravitaillement en vol lui était fournie par le CC137 Boeing 707 qui sera mis hors service en 1997-1998. On prévoit remplacer cette appareil en modifiant les CC150 Polaris; on ne s'attend pas à ce que cela soit fait avant la fin de 1999. Pour éviter toute rupture de notre capacité de répondre à nos besoins à cet égard, il a été proposé d'obtenir des

services de ravitaillement en vol stratégique par le biais de baux commerciaux. Ainsi, les Forces aériennes pourront s'acquitter de leurs tâches et de leurs engagements comme le prévoit le Livre blanc sur la défense de 1994.

Les Forces aériennes continueront de fournir du soutien aérien à la marine pour ce qui est de la protection de la souveraineté du Canada eu égard à ses approches maritimes, en temps de paix, et de la défense maritime collective de l'Amérique du Nord, ainsi qu'aux Forces canadiennes qui participent à des opérations dans le monde entier. Pour préserver leurs capacités aéronavales, il est vital de trouver un remplaçant à l'hélicoptère CH 124 Sea King désuet sur le plan opérationnel et d'apporter des améliorations à l'avion de patrouille maritime CP140 Aurora. Le remplacement de la flotte d'hélicoptères Sea King est prévu dans le cadre du projet des hélicoptères maritimes. La modernisation du CP140 Aurora doit se faire durant le projet de prolongement de la durée de vie utile des Aurora. Ces deux projets doivent débuter en 1997-1998, et l'on n'attend que l'approbation du gouvernement. Tout retard dans la mise en oeuvre de ces projets entraînera une érosion permanente de la capacité opérationnelle de même qu'une escalade des coûts liés à l'entretien.

Les Forces aériennes continueront de fournir du soutien aérien à la Force terrestre, pour ce qui est de la protection de la souveraineté du territoire canadien en temps de paix et de la défense collective de l'Amérique du Nord, ainsi qu'aux Forces canadiennes qui participent à des opérations dans le monde entier :

- le Commandement aérien poursuivra son programme de remplacement des hélicoptères CH135 Twin Huey par les nouveaux CH146 Griffon. L'entrée en service du Griffon a commencé en 1995, et le projet doit se terminer à l'arrivée du dernier appareil en janvier 1998;

- le 10^{e} Groupement aérien tactique a été restructuré au moment de la fermeture de la BFC Montréal et de la Base des Forces canadiennes Downsview de Toronto et du déménagement du 400^{e} Escadron à la Base des Forces canadiennes Borden. Le 10^{e} Groupement aérien tactique fermera à l'été de 1997; il sera reformé en tant que 1re Escadre lorsqu'il déménagera, à titre de quartier général d'escadre d'aviation de la Force terrestre, à Kingston;

- huit hélicoptères Griffon seront dotés d'équipement d'autoprotection de guerre électronique/maintien de la paix.

Les Forces aériennes continueront de fournir de façon courante et sur demande des services de transport aérien intensif à l'appui des opérations des Forces canadiennes au pays et à l'étranger. La mobilité aérienne fait partie intégrante de presque tous les plans opérationnels des forces aériennes. Pour préserver leurs capacités de transport aérien, elles entreprennent les programmes de rationalisation de la flotte et de remplacement des immobilisations suivants :

- le CC137 Boeing sera retiré du service en 1997-1998 et des tentatives sont faites en vue de conclure des baux commerciaux pour éviter toute interruption de service en attendant l'entrée en service des CC150 Polaris modifiés, prévue pour la fin de 1999;

- le CC150 Polaris doit également être doté de la configuration "combi" (marchandises et passagers) afin d'assurer la plus grande souplesse possible aux ressources de transport aérien;

- l'appareil de transport CC130 Hercules fait présentement l'objet d'une modernisation de son avionique. Deux Hercules achetés pour remplacer ceux qui ont été perdus par attrition sont en train d'être modifiés pour les rendre conformes aux normes des Forces canadiennes; ils doivent faire leur entrée en service en 1997. On prévoit apporter des améliorations aux moteurs de nos Hercules en vue de les rendre plus performants et de réduire les coûts de carburant et d'entretien. On songe à les équiper d'ensembles d'autoprotection au cas où ils seraient employés dans des zones dangereuses.

Les Forces aériennes vont continuer, sur demande, de mener des opérations de recherche et de sauvetage, d'effectuer du transport général et d'urgence, ainsi que d'offrir des services relevant de leur seule compétence et d'apporter du soutien, de concert avec d'autres organismes fédéraux, pour le bien-être et dans l'intérêt de la nation, au pays et à l'étranger :

- le gouvernement a autorisé l'achat d'un nouvel hélicoptère de recherche et de sauvetage, qui va permettre aux Forces canadiennes de continuer d'effectuer des missions à ce chapitre, en conformité du Livre blanc de 1994;

- on a l'intention de reporter la mise au rancart du CC115 Buffalo, avion de recherche et de sauvetage, initialement prévue pour 1998, jusqu'à l'entrée en service opérationnel du nouvel hélicoptère de recherche et de sauvetage .

Les Forces aériennes vont demeurer capables de déployer et d'appuyer des ressources aéronavales, d'aviation de l'Armée de terre, de soutien des chasseurs, de ravitaillement en vol et de transport tactique prenant part à des opérations multinationales ou interarmées partout dans le monde, sous les auspices des Nations Unies, de l'OTAN ou dans le cadre d'une coalition de pays alliés :

- le Commandement aérien va établir un organisme de soutien d'urgence d'ici 1997. Cela va lui permettre de faire appel à n'importe quelle combinaison de ses éléments de soutien d'urgence pour former une escadre mixte, apte à se déployer partout dans le monde, selon des temps d'intervention précis, et à appuyer les forces opérationnelles du Commandement aérien;

- on s'efforcera avant tout d'accroître la capacité des unités opérationnelles et de soutien de l'aviation de se déployer et de mener des opérations au sein d'une infrastructure moins développée.

Le Chef d'état-major de la Force aérienne, à Ottawa, assurera le commandement et le contrôle des forces aériennes via un unique quartier général opérationnel installé à Winnipeg. Y seront regroupés les quatre anciens QG de groupe. À noter la création d'un Système d'information, de commandement et de contrôle de la force aérienne qui va permettre de remplacer/regrouper de nombreux systèmes manuels et automatisés. Cela va nous permettre de fournir aux commandants les renseignements nécessaires afin de mener des opérations interarmées ou interalliées de défense tant

nationale que collective. La date du début de ce projet a été avancée à 1997-1998 et on s'attend à sa mise en service opérationnel d'ici deux ans.

L'instruction, l'infrastructure et l'équipement pour le personnel des Forces aériennes vont faire en sorte qu'on dispose d'une force combattante, constituée des ressources attribuées, capable de faire sa part pour la sauvegarde de la souveraineté territoriale du Canada et la défense collective de l'Amérique du Nord, ainsi que de se joindre aux opérations auxquelles participent les FC aux quatre coins de la planète. Parmi les principales initiatives à ce chapitre, notons que :

- le Projet canadien de formation aérospatiale va continuer sa quête du système d'instruction le plus rentable, satisfaisant aux exigences opérationnelles; dans un même temps, il va faire la promotion de l'expertise canadienne en matière d'instruction en aérospatiale, par l'entremise de Formation aérospatiale Canada International. L'Instruction de vol de l'OTAN au Canada, pierre angulaire de cette initiative, veut attirer la participation des pays membres de l'Organisation. Des buts ont été fixés et des efforts de mise en marché sont déployés pour qu'on puisse les atteindre d'ici la mi-1997;

- les Forces aériennes vont s'assurer du potentiel qu'offrent les collèges communautaires et les CEGEP et tenter d'en tirer profit afin d'augmenter ou de remplacer les sources traditionnelles de formation technique dispensée au sein des FC. Le déménagement du 3 EITA de la BFC Bagotville au Collège Édouard-Montpetit à Saint-Hubert s'inscrit dans cette perspective.

- les organisations escadre-base de l'aviation vont faire l'objet d'un regroupement et leurs processus vont être remaniés en profondeur. Les activités de mise sur pied d'une force seront concentrées dans six bases principales d'opération;

- on est à réorganiser le soutien pour ce qui est des épreuves techniques et de l'évaluation. L'Escadron de soutien et de génie des télécommunications et de l'aérospatiale (ESGTA) est issu des anciennes Unité d'études sur l'entretien des aéronefs et Unité de soutien et d'instruction du Système de radar terminal et de contrôle;

- bon nombre des fonctions dont s'acquittent le Directeur général - Gestion du programme d'équipement aérospatial et les gestionnaires de projet au sein de l'aviation seront plus étroitement liées en 1997-1998. L'équipe de restructuration du commandement et du contrôle des forces aériennes, via l'équipe de restructuration de la gestion, du commandement et du contrôle, est en train de remanier ces fonctions pour les intégrer à une nouvelle structure de commandement. Un cadre d'imputabilité sera établi, qui clarifiera la relation "mise sur pied de la force-matériel" entre le CEMFA et le SMA(Mat).

Les Forces aériennes vont continuer de prendre une part active aux opérations des Nations Unies (ONU) et de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), à la défense collective Canada/États-Unis (CANUS) et aux activités de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE) et de la SICOFA (abréviation espagnole désignant la "Conférence des chefs d'état-major de l'Air des Amériques").

4. QUESTIONS TOUCHANT LA GESTION DU CHANGEMENT

Les efforts déployés par les Forces aériennes à l'aube du siècle nouveau viseront surtout à ce qu'on jouisse de la puissance aérienne nécessaire, tout en se montrant financièrement responsable, afin que les objectifs de la politique de défense soient atteints de la façon la plus efficace possible.

Le Commandement aérien va terminer la restructuration de ses quartiers généraux d'ici juillet 1997, avec la fermeture des quatre QG de groupe, ainsi que l'implantation du QG 1re Division aérienne du Canada/Région canadienne du NORAD à Winnipeg et du QG de l'état-major stratégique aérien à Ottawa.

Les Forces aériennes vont continuer d'appliquer différents modes de prestation des services (DMPS) là où il est financièrement et opérationnellement profitable de le faire. De plus, le C Air va poursuivre ses efforts pour établir des partenariats avec d'autres ministères, des entreprises et des établissements d'enseignement au Canada.

Le Commandement va s'efforcer de faire en sorte qu'on accorde plus d'importance à la qualité, aux normes professionnelles et à l'amélioration permanente, dans tous les aspects des opérations, de l'instruction et du soutien liés à l'aviation :

- en incorporant, d'ici l'été de 1997, un cadre de qualité et d'excellence au sein des environnements professionnels et culturels de la force aérienne;

- en incorporant à la grandeur du Commandement, d'ici l'été de 1997, un cadre de mesure du rendement, lié aux pratiques de planification d'entreprise des Forces aériennes;

- en appuyant les programmes de perfectionnement professionnel de l'aviation.

Le Commandement va continuer de promouvoir et de gérer énergiquement le changement culturel :

- en créant, d'ici l'été de 1997, un "Plan de vol pour la vie" s'intéressant aux questions liées à la qualité de vie et tenant compte des besoins de l'aviation ainsi que des objectifs de la Défense nationale;

- en établissant, d'ici l'été de 1997, une stratégie améliorée de communication pour la force aérienne, axée sur des organismes tant internes qu'externes, pour faire mieux connaître les questions concernant l'aviation et faire savoir comment cette dernière se prépare à assurer la sécurité du Canada.

5. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

À l'approche du siècle nouveau, on peut s'attendre des Forces aériennes qu'elles soient mieux aptes à remplir les rôles de défense qu'on leur confie, qu'elles utilisent leurs ressources de la manière la plus efficace possible, qu'elles démontrent un véritable esprit d'entreprise et qu'elles fassent preuve d'adaptabilité; ainsi :

- les Forces aériennes vont rendre leur structure la plus efficace possible, compte tenu des rôles de défense qu'on leur confie, afin d'être mieux aptes au combat et aux

opérations d'urgence, tout en conservant une infrastructure intérieure allégée et des frais généraux permanents minimums;

- les Forces aériennes vont mettre l'accent sur l'utilisation efficace et la gestion avisée des ressources, dans une perspective d'imputabilité liée à l'utilisation des ressources aériennes;

- l'équipe de commandement va, au point de vue opérationnel, chercher à améliorer constamment les résultats et la performance, dans un environnement professionnel et culturel exigeant et enrichissant.

La force aérienne s'attend à devenir une formation combattante plus efficace grâce aux initiatives susmentionnées. On surveillera attentivement l'évolution de ces dernières afin de s'assurer de satisfaire aux objectifs non seulement de l'aviation, mais aussi du Ministère. On continue certes de faire face à de grands défis, mais l'entrée en vigueur de pratiques de planification d'entreprise, une plus grande capacité de combat et des outils de planification axés sur les possibilités vont permettre au C Air de les relever tous. Le Commandement a hâte de faire part des succès remportés par le Programme dans de futurs comptes rendus ministériels sur le rendement au fur et à mesure que les critères de mesure s'affineront.

6. SOMMAIRE DES RESOURCES FINANCIÈRES

Tableau 11 : Plan financier par secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	**Budget principal 1997-1998**	**Planifié 1998-1999**	**Planifié 1999-2000**
Forces aériennes				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	1 094 353	1 047 888	976 319	962 035
Fonctionnement et entretien	1 164 077	948 853	922 456	991 004
Besoins de fonctionnement	2 258 430	1 996 741	1 898 775	1 953 039
Capital	480 912	545 041	529 731	748 434
Total des besoins	2 739 342	2 541 782	2 428 506	2 701 473
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	176 040	156 596	129 860	127 740
	2 563 302	2 385 186	2 298 646	2 573 733

* Ne tient pas compte du budget supplémentaire...Budget principal réel uniquement

C.4 OPÉRATIONS INTERARMÉES ET PROTECTION CIVILE

1. OBJECTIFS

L'activité Opérations interarmée et Protection civile a pour mission d'assumer l'aspect stratégique de la planification, de la tenue, de la coordination, du soutien et de la direction des opérations militaires, des activités de sécurité et de renseignement et de protection civile du gouvernement fédéral. À cet égard, les opérations interarmées et la protection civile constituent la capacité opérationnelle des Forces canadiennes et du MDN au niveau national et stratégique.

Les objectifs stratégiques des Opérations interarmées et Protection civile sont les suivants :

- former des forces polyvalentes, aptes au combat et efficaces et avoir recours à leurs services;
- prodiguer de judicieux conseils au gouvernement et fournir des renseignements opportuns au Parlement et au public canadien en matière de défense et de sécurité nationale;
- renforcer l'Équipe de la Défense à partir de la vision et des valeurs que nous partageons;
- optimiser l'utilisation des ressources disponibles et promouvoir l'économie et la rentabilité.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Conflits divers et impliquant de multiples parties. Bien que la fin de la Guerre froide ait diminué énormément les risques d'atteinte à la paix mondiale, il s'ensuit l'apparition d'un grand nombre de nouvelles formes d'agitation et de désordre. Il s'agit généralement de conflits de plus faible intensité impliquant de multiples parties qui sont causés, entre autres, par des affirmations de nationalisme militant, des dissensions d'ordre ethnique, religieux ou culturel; la pauvreté; la famine et la violation des droits de la personne. Les conflits ont souvent été alimentés par la disponibilité de vastes quantités d'armes modernes.

Par conséquent, l'ONU a été appelée à intervenir dans une multitude de conflits localisés ou régionaux et ses rôles et ses objectifs sont devenus beaucoup plus larges par rapport à ceux qui lui avaient été confiés dans le cadre des opérations de maintien de la paix plus traditionnelle. Ces interventions font appel à une plus grande flexibilité, à une planification innovatrice, ainsi qu'à une collaboration accrue avec les autres ministères, les agences non-gouvernnement et nos différents alliés.

Ordinateurs et systèmes d'information. La haute technologie appliquée principalement aux systèmes d'information et de télécommunications joue un rôle capital dans les domaines des

opérations et de l'instruction, tant sur le plan individuel que collectif ou dans le cadre d'opérations et d'exercices de grande envergure. Si les Forces canadiennes doivent conserver la capacité de fonctionner en collaboration avec les principaux alliés du Canada, alors elles doivent posséder des capacités semblables en matière de systèmes de commandement et contrôle, de renseignement, de géomatique, de soutien et d'instruction, y compris les systèmes d'exploitation répartis et la technologie moderne de simulation.

Guerre de l'information. Le développement et le déploiement de la technologie de l'information et des capacités d'attaque de précision ont grandement contribué à augmenter les capacités de commandement et contrôle et l'efficacité des forces offensives. En même temps, ces progrès ont rendu les forces amies plus vulnérables à ce que l'on connaît maintenant comme étant la guerre de l'information (GI) et à son application militaire, la guerre de commandement et contrôle (GCC).

Ressources limitées. La guerre froide étant terminée, le public s'attend à ce que le gouvernement consacre moins de ressources à la défense. De même, la concurrence mondiale a motivé encore davantage le gouvernement à réduire ses dépenses en vue d'éliminer le déficit. Ces deux incitatifs ont donc entraîné une forte baisse des niveaux de ressources du Ministère. L'objectif fixé aux Forces armées par le Livre blanc sur la défense en matière de réduction d'effectifs a pratiquement été atteint. Le défi consiste maintenant à veiller à ce que le plus grand nombre possible de militaires inscrits à l'effectif soient disponibles pour prendre part aux opérations et pour augmenter la soutenabilité des forces.

Rythme de fonctionnement accéléré. Sans égard au fait que les niveaux de ressources du MDN ont diminué, le gouvernement et le peuple canadien continuent d'exiger que les Forces canadiennes se déploient et maintiennent en puissance un nombre important de militaires affectés à diverses missions de paix et opérations connexes dans le monde. Ce rythme de fonctionnement accéléré devrait donc se maintenir, du moins à court terme. L'engagement pris dernièrement par le gouvernement canadien quant à la direction d'une mission militaire au Zaïre, un pays d'Afrique centrale, constitue un exemple parfait de ces attentes.

Réchauffement global/Changements climatiques. L'augmentation continue des risques de catastrophes naturelles, résultant du réchauffement global et des changements climatiques, rappelle l'importance d'être préparé à faire face à de telles urgences. Les efforts de PCC afin de faciliter et coordonner l'élaboration de plans d'urgence et afin d'entraîner et d'éduquer les gens répondant aux urgences, ont permis, entre autres , d'intervenir avec succès lors de catastrophes telles les innondations majeures dans la région du Saguenay (Québec) à l'été 1996. Cependant, la diminution des ressources disponibles à tous les niveaux de gouvernements pourrait compromettre sérieusement leur habileté à se préparer et répondre adéquatement aux catastrophes naturelles et autres situations d'urgence dans l'avenir, plus particulièrement si celles-ci devienment plus fréquentes. De plus amples renseignements sur Protection civile Canada, sont présentés à la section IV, Renseignements supplémentaires, page 4-91.

3. INITIATIVES CLÉS

Les secteurs de services doivent être offerts dans un cadre intégrant la planification stratégique, la coordination, le contrôle et le renseignement appuyés par une technologie de l'information

interopérable. Les Opérations interarmées et Protection civile doivent exploiter sans relâche la technologie de l'information afin de demeurer opérationnellement efficaces, de composer avec l'importante réduction des ressources et de s'adapter aux grands changements apportés à bon nombre d'activités. L'exploitation de cette technologie entraînera la mise en oeuvre de programmes de co-production et de partage des charges avec les pays alliés et d'autres ministères et le recours au secteur privé, si possible.

Les initiatives entreprises par les gestionnaires de chaque secteur de services visent à mettre les capacités technologiques à jour, à améliorer la planification opérationnelle et à nous rendre plus aptes à gérer les ressources et à évaluer nos progrès. Voici les initiatives entreprises par secteur de services:

Planification stratégique, coordination, conduite et contrôle de toutes les opérations des Forces canadiennes.

- Formuler une stratégie et une vision concernant la simulation des confrontations militaires, y compris établir des normes en matière d'architecture, de communication et de géomatique s'appliquant à la simulation;

- Faire une révision constante des plans opérationnels, de la doctrine et des directives connexes et les mettre à jour le cas échéant;

- Établir une cellule de coordination de la guerre de l'information et élaborer une stratégie connexe.

Planification, coordination, contrôle et direction des activités de renseignement et de géomatique

- Utiliser la technologie dans le but de faciliter l'accès aux renseignements recueillis par les forces alliées; avoir davantage recours aux supports informatiques et assurer l'accès par extraction aux renseignements par les utilisateurs autorisés;

- Uniformiser les données de géospatiale et d'imagerie;

- Étudier les structures et les priorités organisationnelles et appliquer les concepts de restructuration et des différents modes de prestation des services en vue de réaliser des économies et d'augmenter l'efficacité; et

- Améliorer les capacités de production de la base de données géographiques.

Soutien opérationnel

- Augmenter la capacité de déploiement de la 1re Unité du Génie Construction à l'appui d'une Force opérationnelle interarmées;

- Mettre sur pied un centre d'action antimines et améliorer le matériel de détection et d'élimination des mines terrestres et les autres capacités d'élimination des explosifs;

- Faire avancer des projets clés comme ceux du Système d'information sur le commandement et le contrôle interarmées, du Système d'accès restreint, du Système d'information - sécurité et police militaire et d'autres systèmes de soutien opérationnel selon les jalons autorisés;

- Poursuivre les projets concertés liés à l'espace afin que les dispositions pertinentes soient en place d'ici la fin de 1998; remplir les exigences relatives au Système de poursuite par satellite de recherche et de sauvetage (SARSAT) pour deux répéteurs; explorer les possibilités de collaboration binationale et présenter un rapport au Comité canado-américain de coopération militaire d'ici l'été de 1997. Enfin, élaborer une stratégie spatiale à long terme pour la fin de 1996-1997 et d'autres éléments connexes pour 1998-1999;

- Améliorer la planification et la conduite des Opérations interarmées grâce à la mise en oeuvre d'un Programme d'entraînement national pour 1998-1999;

- Réexaminer la politique, la doctrine et l'instruction relatives à la défense nucléaire, biologique et chimique (NBC) et promouvoir un programme d'acquisition de matériel de défense NBC;

- Utiliser la technologie pour relever les leçon tirées de tous les déploiements et surveiller l'acquisition du matériel dont on a un besoin urgent en vue de la tenue des opérations;

- Installer un site Web pour faciliter l'accès à la doctrine interarmées;

- Assurer la transition vers les nouveaux services de météorologie grâce aux Services de l'environnement atmosphérique du gouvernement fédéral et à des conventions de gestion connexes et procéder à la réduction des effectifs de l'ancienne capacité du ministère de la Défense nationale qui s'ensuit, d'ici la fin de 1998-1999;

- Améliorer le système d'établissement de rapports sur l'état de préparation (RECAP) par la création d'un système uniformisé d'établissement des rapports fondé sur des capacités plus vastes, directement relié aux directives stratégiques et aux plans d'affaires ministériels et appuyé par un système de base de données moderne;

- Améliorer l'efficacité opérationnelle et le déploiement des Forces déployables du Quartier général interarmée.

Planification, coordination et contrôle technique des activités de sécurité, de contre-espionnage, de police militaire et de détention

- Réaménager les ressources de sécurité et d'enquête de manière à obtenir une capacité d'enquête indépendante et explorer divers services policiers pour voir s'ils s'adapteraient au concept des différents modes de prestation des services;

- Établir un programme de relations avec la clientèle en vue de fournir les services essentiels et d'en surveiller la prestation;

- Exploiter les caractéristiques du Système de sécurité et police militaire pour rationaliser les structures organisationnelles et les services;

- Établir une unité de police militaire déployable à l'appui de la Force opérationnelle interarmées.

Soutien des programmes nationaux

- Réaménager le programme des attachés des Forces canadiennes en vue de répondre aux nouvelles exigences et mettre à jour le Protocole d'entente conclu à ce sujet avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international;

- Effectuer la certification du matériel de surveillance devant servir aux opérations de vérification du contrôle des armements menées en vertu du Traité Ciels ouverts.

Promotion et coordination de la préparation en cas de situations d'urgence civiles

- Mettre sur pied et tenir, d'ici le printemps de 1998, un exercice visant à mettre à l'épreuve et évaluer le Plan d'urgence nucléaire fédéral et ses interfaces avec les plans connexes préparés par l'Ontario;

- Entreprendre la création d'une capacité de recherche et de sauvetage en milieu urbain (ELSARMU), conjointement avec d'autres ministères, avec les provinces, les municipalités et d'autres parties intéressées;

- Mettre en oeuvre une nouvelle stratégie d'entraînement en vue d'assurer que les 30 000 Canadiens devant subir un entraînement en matière de protection civile et en intervention d'urgence reçoivent cette formation;

- Mettre sur pied un Système d'information - Outils d'évaluation et carte électronique des risques naturels en vue de recueillir, de représenter et d'analyser les données portant sur les risques naturels;

- Entreprendre toute une gamme de projets, y compris des ententes de partenariat et une Semaine nationale de la protection civile, en vue de sensibiliser le public à tous les niveaux;

- Établir de nouvelles modalités et conditions pour les Accords d'aide financière en cas de catastrophe afin d'assurer une administration plus efficace et plus constante.

Vous trouverez de plus amples renseignements sur Protection civile Canada à la section IV, Renseignements supplémentaires, page 4-91.

Recherche opérationnelle

- Fournir des services d'analyse de classe internationale à une gamme de clients des FC sur des questions relatives à des problèmes d'ordre stratégique, opérationnel et tactique. Mettre dans la balance les besoins de clients fréquents, le soutien à fournir pour d'importants programmes et les demandes de clients occasionnels, la priorité étant donnée comme suit : soutien direct au QG opérationnel, et établissement, au sein de la nouvelle structure du QGDN, de rapports hiérarchiques efficaces pour chaque équipe de recherche opérationnelle du groupe client qu'elle sert.

4. GESTION DU CHANGEMENT

La décentralisation, la délégation de pouvoirs et les progrès techniques n'ont pas encore fini de suivre leur cours au sein du Groupe du Sous-chef d'état-major de la Défense. Ce qui est connu a été intégré aux capacités de base et aux initiatives connexes. Les niveaux de financement associés à la délégation de pouvoirs et le fardeau que représentent les responsabilités supplémentaires en matière de gestion des ressources, sont des sources de préoccupation. On reconnaît toutefois qu'il est possible de réaliser des économies et de réaffecter les sommes économisées au sein du Groupe.

La planification opérationnelle a commencé à être utilisée et à être mise en valeur, mais il faudra au moins un autre cycle entier pour que ses avantages soient reconnus à tous les niveaux. De même, pour que la mesure du rendement et l'utilisation d'indicateurs quantitatifs à divers niveaux soient entièrement intégrées aux méthodes administratives, il faudra du temps et il sera nécessaire d'en montrer l'utilité et de dispenser la formation requise.

La culture opérationnelle de la fonction opération interarmées de cette activité est très focalisée, et le taux de roulement du personnel, chaque année, est élevé. En outre, le niveau de compétence en gestion des ressources est peu élevé et les processus relatifs aux systèmes de soutien du Ministère ne sont pas bien connus. Il faudra donc quelques années pour assimiler et maîtriser les concepts comme celui de la délégation de pouvoirs et la décentralisation pour pouvoir en tirer tous les avantages possibles.

5. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

L'élément opérations interarmées de cette activité procure aux Forces canadiennes et au ministère de la Défense nationale une capacité opérationnelle stratégique. Pour nous acquitter de cette responsabilité, l'analyse du renseignement, la planification stratégique, la coordination et le contrôle des opérations des Forces canadiennes ont besoin d'être intégrés. En tant que centre d'excellence national pour le renseignement stratégique, l'élément opérations interarmées échangera des informations

avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux. Protection civile Canada servira de service central pour promouvoir la préparation à toutes sortes de situations d'urgence civiles. Au cours des cinq prochaines années, il faudra obtenir les résultats suivants pour que cette vision se concrétise :

- capacités accrues dans le domaine du renseignement et leur intégration aux activités de planification stratégique, de coordination et de contrôle;
- leadership dans le développement d'un système et d'une architecture interopérables et stratégiques de commandement, de contrôle et de renseignement interarmées;
- gestion de l'information et services de gestion de l'information améliorés, en conformité avec les missions du Groupe et l'orientation stratégique des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale en matière de gestion de l'information;
- accent maintenu sur l'amélioration du système, de la doctrine et des opérations de l'état-major interarmées; et
- maintien, au niveau fédéral, d'un groupe cadre d'experts formés en protection civile, dans un réseau de partenaires et d'intervenants.

Résultats escomptés par secteur de services

Planification stratégique, coordination, conduite et contrôle de toutes les opérations des Forces canadiennes.

Ce secteur de services devrait produire les résultats suivants :

- orientation nette et opportune donnée aux forces déployées et aux missions;
- contingents déployés, employés et redéployés avec succès;
- préparation stratégique accrue en ce qui concerne les opérations et l'instruction interarmées et combinées;
- élaboration d'une politique sur la simulation pour cette année.

Planification, coordination, contrôle et direction des activités de renseignement et des activités de géomatique

Ce secteur de services devrait produire les résultats suivants :

- relations améliorées avec les clients de telle sorte que les besoins soient connus et les priorités soient revues tous les ans et que, grâce à un accès électronique rapide aux données disponibles, les clients puissent satisfaire directement à une partie importante de leurs besoins;

- mise sur pied de moyens déployables de soutien renseignement suffisants pour deux missions simultanées;

- exploitation du partage des tâches pour permettre au Canada de concentrer ses efforts et faire reconnaître sa contribution à l'effort allié et, pour qu'en retour, le Canada ait accès aux produits de renseignement des alliés;

- emploi d'une technologie de pointe pour accroître l'efficience et l'efficacité des services de traitement et de distribution des renseignements et des services de géomatique.

Soutien opérationnel

Ce secteur de services devrait produire les résultats suivants :

- emploi beaucoup plus économique des membres des groupes professionnels de l'appui du Génie en général, grâce à une comptabilité par activités éprouvée;

- réduction du nombre de victimes des mines et du dommage que celles-ci causent au matériel;

- 1re Unité du Génie construction pleinement déployable d'ici l'an 2000, qui fournira un soutien de troisième ligne de la façon la plus économique possible;

- Système de commandement, de contrôle et de renseignement interarmées interopérable avec les éléments maritimes, terrestres et aériens et les forces armées de pays alliés clefs;

- approbation d'un budget pour la mise en oeuvre du plan national d'instruction interarmées;

- projets d'immobilisations menés à bien et achevés à temps, sans dépassement de budget, en utilisant dans la mesure du possible des logiciels et du matériel informatique disponibles dans le commerce;

- réalisation de projets spatiaux jusqu'à des jalons convenus de manière à ce que le Canada se dote de la capacité spatiale nécessaire pour assurer la surveillance de l'espace et le contrôle de l'environnement;

- survie des militaires des Forces canadiennes et poursuite d'opérations efficaces des FC dans un contexte de menace nucléaire, biologique et chimique;

- services météorologiques économiques pour les Forces canadiennes;

- une banque de données contenant des leçon tirées de tous les déploiements, et un site Web installé cette année;

- système efficace d'évaluation à capacités compatible avec la planification des activités et qui servira aux commandements pour mesurer leur performance;

- un quartier général de la Force interarmées, rapidement déployable et opérationnel pour 1998.

Coordination de la planification et contrôle technique des activités relatives à la sécurité et des activités de contre-espionnage, de police militaire et de garde

Cette activité de base devrait produire les résultats suivants :

- police militaire professionnelle offrant des services d'enquête indépendants ainsi que les services de police voulus, assurés avec compétence dans les garnisons et pendant les déploiements;

- structures et activités économiques de police militaire faisant appel à une technologie de l'information de pointe;

- une unité de police militaire déployable établie pour appuyer la Force opérationnelle interarmées.

Soutien des programmes nationaux

Ce secteur de services devrait produire les résultats suivants :

- Programme des attachés des Forces canadiennes reconfiguré et restructuré en fonction des nouveaux besoins, et nouveau protocole d'entente connexe passé avec le ministère des Affaires étrangères;

- toutes les obligations du Canada en matière de contrôle des armements remplies.

Promotion et coordination de la préparation à des situations d'urgence civiles

Ce secteur de services devrait produire les résultats suivants :

- meilleure préparation au niveau national en cas d'urgence nucléaire et capacité d'intervention accrue;

- capacité coordonnée en matière d'équipement lourd de recherche et de sauvetage en milieu urbain, qui permette d'intervenir efficacement dans des situations d'urgence partout au Canada;

- plans à jour et réalisables, et arrangements et accords avec les provinces, les territoires, les municipalités et d'autres pays en matière de protection civile;

- jusqu'à 30 000 étudiants recevant chaque année une instruction en matière de protection civile et d'intervention dans des situations d'urgence;

- exercices suffisants pour mettre en oeuvre des accords et des procédures pendant des situations d'urgence.

D'autres renseignements sur Protection civile Canada se trouvent à la section IV, Renseignements supplémentaires, à la page 4-91.

Recherche opérationnelle

Ce secteur de services devrait produire les résultats suivants :

- maintien de l'interopérabilité des Forces canadiennes avec les principaux alliés du Canada grâce à des investissements économiques dans la technologie des jeux de guerre et de la simulation.

6. SOMMAIRE DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Tableau 12 : Plan financier par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	**Budget principal 1997-1998**	**Planifié 1998-1999**	**Planifié 1999-2000**
Opérations interarmées et protection civile				
Dépenses de fonctionnement:				
Personnel	227 078	**210 265**	205 897	207 675
Fonctionnement et entretien	74 027	**60 066**	59 109	64 253
Besoins de fonctionnement	301 105	**270 331**	265 006	271 928
Capital	37 819	**67 072**	48 980	34 948
Subventions et contributions	4 851	**4 683**	4 768	4 852
Total des besoins	343 775	**342 086**	318 754	311 728
Moins: recettes à valoir sur le crédit	4 125	**3 983**	3 707	3 842
	339 650	**338 103**	315 047	307 886

* Ne tient pas compte du budget supplémentaire... Budget principal réel seulement

C.5 GESTION DES COMMUNICATIONS ET DE L'INFORMATION

1. OBJECTIFS

La mission et la vision de l'Organisation des services d'information de la Défense (OSID) consistent à fournir au Ministère l'éventail complet des fonctions et services courants de gestion de l'information (GI), pour en arriver à un milieu de travail entièrement électronique. L'OSID remplit ce mandat de son plan d'affaires en fixant les objectifs stratégiques suivants :

- **Objectif en matière de leadership**. Assurer le leadership stratégique en matière de GI pour en arriver à un environnement informationnel intégré;

- **Objectif de prestation de services**. Fournir aux clients des outils GI de qualité, efficients et efficaces, en temps opportun, à l'aide de partenariats dynamiques fondés sur de bonnes communications;

- **Objectif de gestion des ressources**. Accroître l'efficacité de l'OSID en livrant des produits, des services et un soutien GI de façon responsable;

- **Objectif de saine gestion**. Créer un milieu de travail gratifiant et productif, fondé sur des valeurs partagées, dans un cadre de gestion convenu.

Les deux premiers objectifs stratégiques se traduisent par quatre objectifs de gestion de l'information qui mettent l'accent sur quatre grandes fonctions ou processus clés remplis par l'OSID au nom du sous-ministre adjoint (Services d'information de la Défense) (SMA(SID)) à l'échelle du Ministère. Les deux derniers objectifs stratégiques ont trait à la vision de l'OSID. Voici les quatre objectifs de gestion de l'information :

- **Soutien des opérations en matière de GI.** Permet d'offrir des services GI à des forces déployées;

- **Orientation stratégique.** Permet d'énoncer l'orientation stratégique du programme GI CF/MDN;

- **Gestion des ressources d'information (GRI)**. Permet la prestation et l'intégration d'un éventail complet de services de gestion des ressources d'information grâce auxquels les clients sont en mesure d'exploiter et de gérer les ressources d'information tout au long de leurs cycles de vie;

- **Services d'infrastructure.** Permet la prestation, l'intégration et la gestion d'installations relevant d'une infrastructure commune de base et d'autres services de soutien communs précis, y compris la sécurité des systèmes d'information.

Une fois atteints, ces objectifs soutiennent directement le Ministère dans l'exercice de ses activités ou processus de base, qui constituent un élément essentiel du plan d'affaires et de la mesure du rendement.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET INITIATIVES CLÉS

L'environnement où évolue l'OSID est influencé dans une large mesure par des facteurs incontrôlables, notamment la participation militaire du Canada à des conflits entre nations et à des initiatives de maintien ou de rétablissement de la paix.

Pendant ce temps, la technologie et la gestion de l'information (GI) sont en train de révolutionner les fonctions administratives et militaires du MDN. Dans les deux sphères, le développement GI exige de nombreuses ressources et laisse de moins en moins de choix. Dans le domaine de l'administration, le déploiement GI est essentiel pour réaffecter des ressources au profit des opérations et pour composer avec les réductions. Du côté militaire, la GI devient cruciale pour assurer la prestation des services du renseignement, le commandement et le contrôle en campagne d'opérations de rythme rapide et l'interopérabilité avec les alliés du Canada.

Les clients du Ministère se tournent de plus en plus vers l'OSID pour assurer le leadership en GI et trouver des solutions techniques aux problèmes. On assiste à une demande accrue de GI efficace, en même temps qu'à une diminution des ressources allouées, ce qui rend problématique la capacité de l'OSID de répondre aux engagements.

Ce genre de situation a mené à une quantité de besoins perçus d'interventions et d'attentes généralisées dont voici les plus importantes :

- Leadership en GI pour un environnement GI intégré; un outil de solutions GI;
- Accès à un ensemble de services communs GI, y compris du matériel et des logiciels jusque sur les théâtres d'opérations;
- Interopérabilité au sein du Ministère, au sein de la communauté militaire alliée internationale et avec l'industrie;
- Solutions GI plus rapides et rétroaction sur l'état des progrès de la GI.

À cause des risques plus élevés inhérents à l'environnement dans lequel doit évoluer l'OSID, cette dernière vise à atteindre ses objectifs GI grâce à quelques initiatives d'envergure destinées à réduire les risques au moment de l'application des vastes besoins dans la réalité :

- **Transition à une nouvelle organisation**. À mesure que progresse la restructuration du Ministère, la structure organisationnelle de l'OSID poursuit son peaufinage pour aboutir à une efficacité maximale de prestation de services GI au MDN/aux FC, à d'autres ministères et à des alliés. L'OISD deviendra une organisation d'apprentissage;

- **Restructuration de la force de campagne**. Dans le cadre de la réorganisation, la force de campagne GI entreprend une analyse base zéro des besoins, de la technologie et de la structure GI, tout en déterminant la structure optimale de la force GI pour le MDN/les FC. Ce projet jouit d'une très grande priorité. S'il n'était pas mené à bonne fin, il deviendrait alors impossible de répondre aux réductions budgétaires sans réduire les niveaux de service actuels;

- **Examen de la Réserve des communications**. Un regard critique sur le rôle et la structure de la Réserve des communications est en marche afin de définir la structure à court comme à long terme, et à sa rentabilité. L'examen est harmonisé avec l'exercice de restructuration de la Force terrestre pendant lequel les besoins opérationnels, la structure de la force, l'instruction et l'équipement de la Réserve des communications font l'objet d'une étude qui permettra de conserver une force viable, jouissant d'un équilibre optimal entre le financement et l'effectif des unités. Si ce projet, auquel on accorde une grande priorité, n'était pas mené à bien, pourrait s'ensuivre une exploitation inefficace des ressources;

  Expansion du 79e Régiment des communications. Les capacités du 79e Régiment des communications sont accrues pour lui permettre d'améliorer la prestation de services de gestion de l'information et de répondre aux exigences croissantes d'un déploiement rapide. Par conséquent, toutes les forces seront réunies et le niveau de dotation sera accru. Étant donné qu'il s'agit d'un projet de grande priorité, les capacités de déploiement seraient compromises s'il n'était pas mené à bonne fin.

- **Comptabilité par activités (CPA)**. On est à élaborer un modèle/cadre de travail conceptuel global CPA à l'intention de l'OSID. Ce cadre conceptuel sera vérifié à l'aide d'un projet pilote mis en place à l'OSID et par la suite appliqué dans le reste de la communauté GI. Si on ne mettait pas en place la CPA au sein de l'OSID, on ne pourrait pas à court et à long terme arriver à la transparence financière et à la capacité de gestion du rendement essentielles à la prise de décisions éclairées;

- **Processus de formation**. La gestion devra identifier les habiletés demandées au titulaire d'un poste, évaluer les compétences d'un employé et définir les lacunes. Il faudra alors choisir le mode de formation le plus pertinent et le plus rentable. L'analyse des lacunes au niveau des compétences présidera à l'élaboration des priorités et des plans en matière de formation, dont on tiendra compte dans les plans d'affaires et les prévisions correspondantes en fait de coûts. Le QG OSID fera un essai, après quoi une fois le concept éprouvé, le processus sera appliqué aux

forces de campagne de l'OSID, aux clients et aux groupes utilisateurs. À défaut de formation, il sera impossible de répondre aux exigences du poste.

- **Différents modes de prestation des services**. On devrait pouvoir identifier parmi tous les produits livrables de l'OSID ceux qui peuvent faire l'objet de DMPS comme moyen d'en accroître la rentabilité et pour reconnaître les sources de services disponibles à l'externe. Des modalités appropriées devraient assurer le respect de normes de qualité satisfaisantes pour la clientèle;

- **Plan d'immobilisations à long terme**. Le PILT (GI) comporte trois volets : les projets de mise en place de l'environnement informationnel intégré (EII), les grands projets d'immobilisations propres à l'OSID et enfin les projets reliés à la GI des clients de l'OSID. Un résumé de chacun des projets approuvés est présenté à titre de supplément d'information;

- **Perspectives**. L'OSID a adopté la vision de la supériorité de l'information et a fait savoir qu'elle y parviendrait grâce à l'EII. En vue de soutenir la création et l'évolution de l'EII, l'OSID a entrepris un plan de R et D en quatre points :

  - Excellence en matière de gestion et d'opérations
  - Guerre de l'information;
  - Technologie de l'information (TI);
  - Surveillance interarmées.

En résumé, le succès de ces grandes initiatives assurera les règles d'affaires, les référentiels d'information, les services, les produits et la connectivité GI pour faire en sorte que tous les utilisateurs du Ministère puissent trouver, extraire, exploiter et partager l'information dont ils ont besoin pour remplir leurs tâches et assumer leurs responsabilités là où ils se trouvent.

3. QUESTIONS TOUCHANT LA GESTION DU CHANGEMENT

Le succès des grandes initiatives mentionnées ci-dessus est complexe et jalonné de difficultés, notamment l'adoption d'une nouvelle culture d'entreprise ou de fonctionnement au sein du Ministère. Cette culture doit permettre d'en arriver à ce qui suit :

- promouvoir les technologies de l'information favorisant une moindre utilisation des ressources au sein du Ministère;
- considérer l'information comme une ressource commune à partager le plus possible;
- introduire des technologies qui visent particulièrement l'instauration d'un milieu de travail électronique et l'élimination de l'information sur support papier.

Cette nouvelle culture d'entreprise obligera le personnel de l'OSID à endosser de nouveaux rôles pour atteindre les buts de la nouvelle organisation. De manière à combler le fossé entre les spécialistes de l'entreprise et les spécialistes de la technologie, l'OSID devra comprendre tant la

technologie et les outils qu'elle offre, que l'entreprise qu'elle aura à soutenir. La culture de l'OSID, d'analytique et technique qu'elle était, devra être conçue pour la gestion et la collaboration.

La transition à cette nouvelle culture ne sera pas facile pour le milieu militaire, et le SMA(SID) se verra confronté entre autres aux défis suivants :

- participer à l'élaboration de la stratégie globale et du plan d'action de mise en place de la restructuration dans un partenariat avec les chefs de groupe et les commandants des armées;
- mettre en place la stratégie de l'environnement informationnel intégré (EII) par le truchement de l'instauration de l'infrastructure de la gestion de l'information et du PILT(GI);
- diriger le recyclage et le perfectionnement de l'effectif GI et utilisateur, et restructurer et simplifier la main-d'oeuvre GI réduite.

4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Si l'on tient le succès de la transition pour acquis, compte tenu de l'environnement et des enjeux, on peut s'attendre aux résultats suivants :

Environnement informationnel intégré (EII). Les actuels systèmes et services d'information sont cloisonnés et limités dans bien des cas pour ce qui est du partage de l'information et de la capacité. L'EII devrait corriger cet état de choses. L'EII est la stratégie du Ministère qui regroupera les produits et services de systèmes intégrés et qui permettra au personnel du MDN d'obtenir toute l'information dont il a besoin pour faire son travail;

- **Cadre de responsabilisation**. La responsabilité et les pouvoirs seront attribués et délégués le plus possible aux niveaux subalternes en regard de la rentabilité et des exigences opérationnelles, et des services communs et partagés seront constitués à l'aide de produits disponibles tels quels (dans le commerce et au gouvernement) autant que possible, en même temps qu'on aura recours aux DMPS;

- **Amélioration du rendement**. La réalisation d'une capacité GI réelle, qui ne devrait que s'accroître au cours des quatre prochaines années et qui devrait continuer à s'améliorer par la suite dans un avenir prévisible, entraînera des améliorations sensibles de la qualité, de l'actualité et de la disponibilité de l'information. On s'attend à des gains d'efficience dans la manipulation (classement, acquisition, utilisation et élimination) de l'information, le tout considéré dans une perspective globale. La création du milieu de travail électronique (MTE) est le présage d'améliorations fantastiques et de simplifications des actuelles méthodes administratives.

5. SOMMAIRE DES RESSOURCES FINANCIÈRES

Tableau 13: Plan financier par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	**Budget principal 1997-1998**	**Planifié 1998-1999**	**Planifié 1999-2000**
Gestion des communications et de l'information				
Dépenses de fonctionnement:				
Personnel	178 749	209 329	207 437	209 823
Fonctionnement et entretien	102 632	89 060	87 805	95 198
Besoins de fonctionnement	281 381	298 389	295 242	305 021
Capital	94 692	108 851	76 019	59 717
Total des besoins	376 073	407 240	371 261	364 738
Moins: Recettes à valoir sur le crédit	3 278	3 106	2 922	2 984
	372 795	404 134	368 339	361 754

* Ne tient pas compte du budget supplémentaire... Budget principal réel seulement

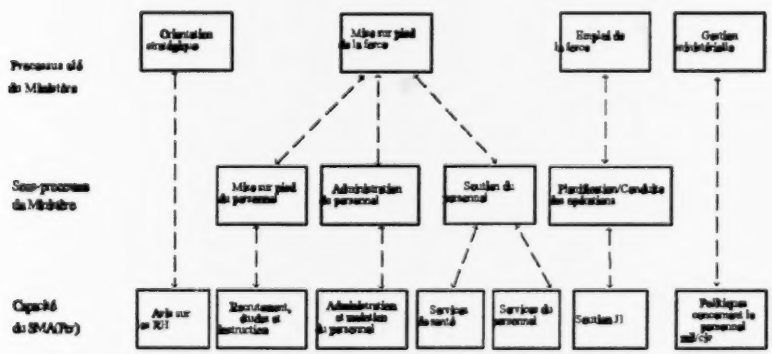
C.6 APPUI À LA FONCTION DU PERSONNEL

1. OBJECTIFS

Voici les objectifs en matière d'Appui à la fonction du personnel pour les trois prochaines années :

- élaborer des politiques stratégiques en matière de personnel pour le Ministère et fournir des avis aux gestionnaires au sujet des répercussions des mesures planifiées sur le personnel;
- fournir des services de soins de santé aux membres des Forces canadiennes, à des membres de forces alliées et à leurs personnes à charge, ainsi qu'aux civils canadiens visés par les directives du ministre de la DN;
- élaborer les politiques des FC concernant les programmes de soutien du personnel et administrer/gérer certains programmes;
- coordonner et gérer l'instruction individuelle et la formation de tous les membres des FC;
- coordonner et gérer le recrutement et la formation du nouveau personnel;
- contrôler et administrer l'affectation des ressources en personnel, c'est-à-dire à la fois le personnel militaire et le personnel civil;
- apporter du soutien dans le cadre des opérations interarmées;
- élaborer des politiques propres au personnel civil du MDN ainsi que des programmes nationaux pour mettre en oeuvre les politiques applicables à l'ensemble de la fonction publique.

Tableau 14 : Cadre des capacités du Groupe du personnel



2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET INITIATIVES CLÉS

Le Ministère et les Forces canadiennes connaissent un grand nombre des facteurs de stress qui semblent être omniprésents dans les années 90, par exemple la restructuration, la réduction des effectifs, la réorganisation et la diversification des modes de prestation de services. Il en a résulté des changements et des bouleversements considérables, indépendamment des motifs ou des programmes, et le Groupe du personnel n'a pas été épargné. L'augmentation des engagements opérationnels et la diminution des budgets ont accentué les effets, qui se sont fait sentir de plus en plus au sein du personnel - à la fois militaire et civil - et des familles.

Le Groupe du personnel ne s'est pas fixé pour but de faire disparaître les traditions de longue date et les façons de faire privilégiées, ni d'éliminer les avantages et les programmes. Toutefois, en tentant de composer avec la diminution constante des budgets, nous avons été forcés de faire des choses plus abordables. L'effet net a été l'érosion lente mais perceptible des programmes de soutien et des services - à un moment où les pressions exercées sur tous les membres du personnel sont de plus en plus grandes.

Initiatives clés

La plus grande priorité du Groupe du personnel consiste à mettre l'accent sur l'importance stratégique de la gestion des ressources humaines et de diriger les activités du Ministère et des FC qui visent à reconstruire l'élément central de la puissance opérationnelle, c'est-à-dire le personnel.

Le Groupe du personnel vient tout juste de terminer une série de projets de restructuration très exigeants à l'échelle ministérielle. Le plan de mise en oeuvre relatif à la partie de ces projets d'ensemble a été présenté en octobre 1996 et deviendra une partie intégrante du Groupe des ressources humaines revitalisé, qui aura une orientation stratégique. Voici les quatre plus grandes priorités du Groupe au cours des quatre prochaines années :

Donner une orientation *stratégique* à la fonction des RH

Il s'agit de mettre l'accent sur l'élaboration de politiques en matière de personnel qui sont proactives et intégrées à la mission de la Défense. Ces politiques doivent contribuer de façon centrale à l'atteinte des objectifs des commandants et des chefs de groupe, mais également assurer le bien-être et la qualité de vie des membres des FC et des employés du MDN.

Mettre l'accent sur les gens et la qualité de vie

L'accroissement des engagements et la réduction des ressources ont eu un effet négatif sur le personnel. Une attention accrue doit être accordée aux personnes qui font partie de l'organisation; en effet, si le personnel n'est pas motivé et engagé, la mission ne peut être accomplie.

Mettre l'accent sur la satisfaction des besoins en évolution de ceux que nous servons - c.-à-d. à la fois les gestionnaires, les membres des FC et les employés du MDN

Il s'agit de mettre en place de meilleurs mécanismes de consultation et de prise de décisions fondés sur des systèmes d'information en temps réel qui sont accessibles. Les voies hiérarchiques et les voies de reddition de comptes seront établies grâce à des cadres convenus et à des accords particuliers sur les niveaux de services. Ce nouvel environnement de gestion s'appuiera sur un cadre de mesure du rendement des RH.

Se retirer de la prestation des services pour mettre l'accent sur les politiques et la planification

Compte tenu de l'interface avec les clients au niveau opérationnel, le Groupe du personnel demeurera responsable de certaines activités qui touchent l'organisation tout entière, mais seulement si cela donne lieu à des économies d'échelle où que cela s'avère nécessaire en raison des compétences exigées. La tendance principale consistera à veiller à ce que les services soient fournis le plus près possible du lieu de travail ou du lieu où sont prises les décisions. Le Groupe continuera d'évoluer, c'est-à-dire qu'il passera d'une organisation axée sur le contrôle des activités de soutien du personnel à une organisation chargée d'apporter du soutien à ceux qui s'occupent de l'administration et du soutien du personnel.

3. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Le Groupe du personnel a connu et connaît toujours des changements considérables en ce qui touche sa taille, son organisation et sa culture. Il a entrepris une importante transformation culturelle dans le domaine de la gestion du personnel. Il commencera par modifier sa philosophie, puisqu'il ne parlera plus de "gestion du personnel", mais plutôt de "gestion des ressources humaines", terme qui permet de reconnaître au même titre les deux composantes. Par le passé, les préoccupations relatives au personnel étaient souvent secondaires par rapport à d'autres considérations. De même, la gestion des ressources humaines a longtemps été perçue comme une fonction administrative et donc uniquement comme une fonction de soutien. À l'avenir, la fonction de gestion des ressources humaines devra faire partie intégrante du processus décisionnel, qui détermine l'efficacité du MDN et des FC.

Parmi les autres questions liées au changement, citons le rôle de la gestion de l'information et de la technologie de l'information par rapport au nombre de personnes au sein de l'organisation. À l'heure actuelle, le personnel est réduit en fonction des exigences budgétaires avant que ne soient trouvées des solutions efficientes au moyen de la gestion et de la technologie de l'information. Même si le terme "client" ne fait pas automatiquement partie du vocabulaire des FC ou du Ministère, le Groupe apprend à reconnaître ses clients et à déterminer comment répondre à leurs besoins respectifs.

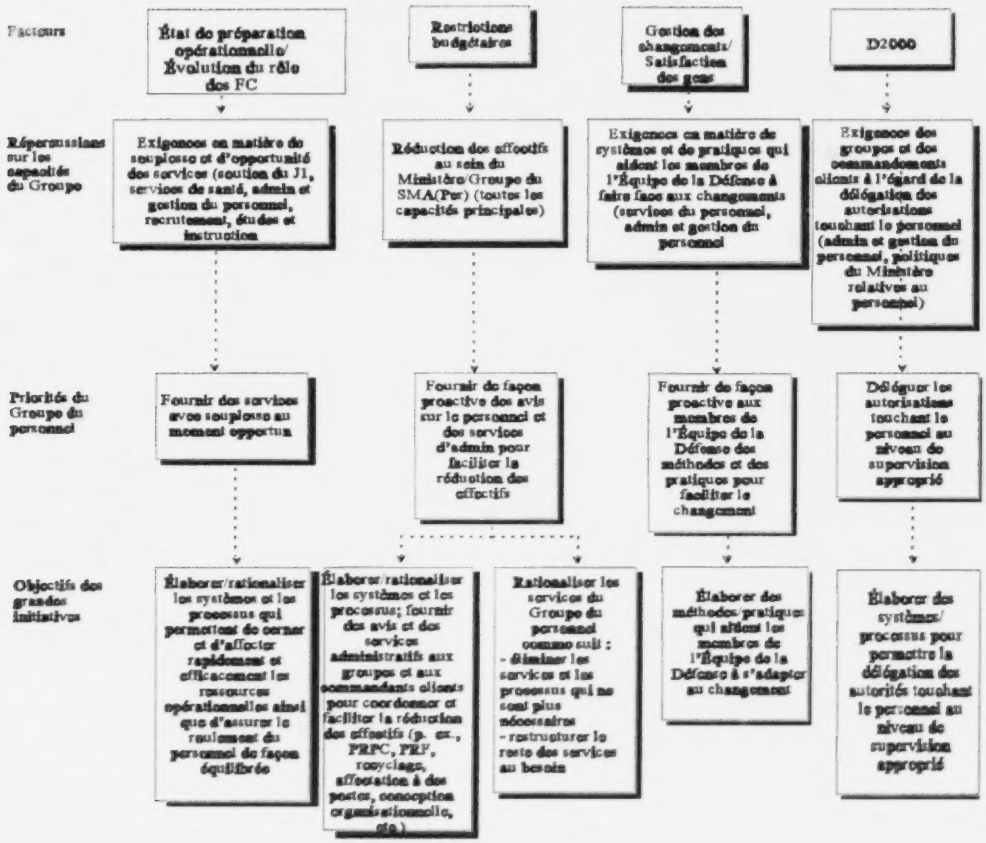
Les éléments suivants sont centraux, puisque le Groupe du personnel se prépare à devenir un groupe des ressources humaines amélioré et mieux adapté qui possède une orientation stratégique :

- Continuer de mettre au point la mission et les secteurs d'activité
- Accroître les consultations et établir des liens plus étroits avec les clients
- Utiliser davantage la technologie pour maximiser l'efficacité et l'efficience
- Adopter une approche globale à l'égard de la Diversification des modes de prestation de services et recourir davantage à différents modes de prestation de services
- Améliorer le soutien dans le cadre des opérations
- Resserrer les liens entre l'autorisation de dépenser et la reddition de comptes et la responsabilité
- Améliorer l'affectation des ressources, l'établissement des coûts et la mesure du rendement

4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Les initiatives qui suivent doivent être considérées dans le contexte des réponses du Groupe du personnel aux demandes externes de services de ressources humaines et aux exigences relatives au mode de gestion de la fonction du personnel. La logique des objectifs de ces initiatives et leurs liens avec les exigences plus vastes de l'ensemble du Ministère sont illustrés ci-dessous :

Tableau 15: Cadre des objectifs des importantes initiatives



5. SOMMAIRE FINANCIER

Tableau 16: Plan financier du secteur d'activité ou de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	**Budget principal 1997-1998**	**Planifié 1998-1999**	**Planifié 1999-2000**
Appui à la fonction du personnel				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	452 743	619 159	588 973	586 080
Fonctionnement et entretien	146 613	141 755	136 653	146 814
Besoins de fonctionnement	599 356	760 914	725 626	732 894
Capital	64 426	73 824	35 043	35 420
Subventions et contributions	17 294	19 475	19 475	19 475
Total des besoins	681 076	854 213	780 144	787 789
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	20 924	20 444	19 194	19 662
	660 152	833 769	760 950	768 127

* Les données ne sont pas le reflet du Budget des dépenses supplémentaire, mais uniquement du Budget des dépenses principal.

C.7 SOUTIEN DU MATÉRIEL, DE L'INFRASTRUCTURE ET DE L'ENVIRONNENT

A. Matériel

1. OBJECTIFS

La mission du Groupe des matériels consiste à offrir aux Forces canadiennes et au Ministère des services de qualité, efficaces et opportuns en matière d'acquisition et de soutien du matériel. En tant que membre de l'équipe de la Défense, le Groupe des matériels vise à devenir axé sur des réalisations concrètes en fournissant aux Forces canadiennes et au Ministère des service à valeur ajoutée en matière d'acquisition et de soutien du matériel.

Afin d'assurer l'accomplissement de sa mission et de sa vision, le Groupe a élaboré des objectifs stratégiques dans quatre catégories de manière à obtenir une structure équilibrée. Les objectifs stratégiques, énumérés par order de priorité, sont:

- Efficacité: fournir les meilleurs conseils et le meilleur soutien possibles aux Forces canadiennes au Ministère dans le cadre des politiques gouvernementales, et assurer le leadership dans le processus d'acquisition et de soutien du matériel;

- L'équipe: stimuler, motiver et perfectionner les membres du Groupe en fonction de valeurs essentielles partagées dans le cadre d'une structure de gestion reconnue;

- Méthodes administratives: accroître notre efficacité dans la prestation des services d'acquisition et de soutien du matériel;

- Intervenants externes: favoriser la collaboration avec le secteur privé, les autres ministères et nos partenaires internationaux, en vue d'offrir des services d'acquisition et de soutien du matériel à valeur ajoutée

Ces objectifs stratégiques contribuent à la réalisation des objectifs stratégiques du Ministère.

Le Groupe des matériels à la responsabilité de fournir des services d'acquisition et de soutien du matériel dans les secteurs suivants:

- la gestion d'équipment en matière de systèmes ou d'équipment nouveau ou existant au sein des Forces canadiennes, y compris l'acquisition de nouvelles capacités, les modifications, la gestion des stocks et des approvisionnements, les services d'entretien et d'élimination du matériel;

- la recherche et le développement, y compris le leadership en matière de sciences et technologies de la défense;

- la planification logistique et la coordination des opérations militaires; (incluant les services postaux et de douanes, ainsi que les services alimentaires et d'avis technique).

- la gestion du matériel et des transport.

Le Groupe des matériels a aussi la responsabilité de fournir d'autres services de soutien aux Forces canadiennes et au Ministère, tels que:

- la gestion de la propriété intellectuelle;
- la gestion des mouvements de personnel et d'articles de ménage;
- le soutien à l'instruction en matière de logistique militaire;
- la planification des déplacements et la coordination opérationnelle;
- les relations avec les intervenants et divers partenaires du secteur privé, gouvernemental et international.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET INITIATIVES CLÉS

Contexte opérationnel

Les ressources consacrées aux services de soutien son réduites chaque année et le Groupe des matériels doit continuellement améliorer le soutien qu'il apporte en matière d'acquisition et de soutien du matériel et faire la preuve de la valeur des services qu'il fournit aux autres membres de l'équipe de la Défense. Il faudra innover dans tous les secteurs d'activité du Groupe des matériels, ce qui signifie qu'il faudra assumer plus de risques tout en maintenant un système adéquat de gestion du risque.

Le Groupe des matériels devra travailler de concert avec les intervenants extérieurs, tels le secteur privé, les autres ministères et les partenaires internationaux, afin de contribuer à la réalisation des objectifs non liés à la défense. Les considérations relatives à la protection de l'environnement deviendront plus importantes lorsque les nouvelles lois, prévues pour bientôt, entreront en vigueur.

Initiatives clés

Le projet de remaniement du Groupe des matériels a été lancé en juin 1994 et a été baptisé opération Excelerate. L'équipe ministérielle de restructuration (Gestion, commandement et contrôle) a accru l'ampleur du remaniement, et ce dernier touche maintenant les principales organisations au sein des Forces canadiennes et du Ministère qui jouent un rôle dans le processus d'acquisition et de soutien du matériel.

La mission du projet consiste à offrir le soutien le plus efficace et rentable possible aux opérations des Forces canadiennes en apportant des modifications fondamentales aux structures organisationnelles et aux processus d'acquisition et de soutien du matériel. Le projet recouvre les activités d'acquisition et de soutien du matériel depuis les opérations de première ligne jusqu'au secteur privé et ce, en passant par toutes les étapes du cycle de vie du matériel.

Le processus d'acquisition et de soutien du matériel appuie les capacités opérationnelles des Forces canadiennes. En fournissant un appui rentable, les efforts déployés contribueront au succès des opérations des Forces canadiennes et à l'atteinte des objectifs plus larges du Ministère. Les unités opérationnelles de première ligne pourront compter sur un appui clair, fiable et rationalisé. Les personnes qui travaillent dans le domaine de l'acquisition et du soutien du matériel auront une meilleure compréhension de la contribution qu'ils ont apportée au succès des Forces canadiennes et du Ministère de la Défense nationale.

Nous avons quatre projets pilotes qui sont prêts à passer de l'étape du remaniement à celle de la réalité afin de faire l'essai des concepts remaniés. D'autres projets pilotes seront lancés prochainement en se basant sur un plan de mise en oeuvre et les leçon apprises à partir des premiers projets pilotes.

3. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DES CHANGEMENTS

Depuis le 1er avril 1994, le Groupe des matériels a subi de nombreuses transformations à la suite d'une réduction de 33 p. 100 de son effectif. Tout le Groupe se ressent de ces transformations draconiennes. Bien que l'organisation réduite soit en place, bon nombre des nouveaux processus et des outils automatisés nécessaires à la rationalisation de nos activités ne sont toujours pas disponibles. Il est prévu qu'il faudra plusieurs années pour compléter les changements reliés au processus de gestion, au processus de renouveau et, à la livraison des outils nécessaires.

4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

On s'attend à ce que les efforts du Groupe des matériels en matière de remainiement et de restructuration donnent les résultats suivants:

- un accroissement de la qualité et de la faculté d'adaptation des services en matière d'acquisition et de soutien du matériel offerts aux Forces canadiennes et au Ministère, facilité par la conception et la mise en vigueur d'expertise requises afin de se concentrer sur les compétences essentielles du Groupe;

- une réduction du nombre de spécialités et d'expertise requises afin de se concentrer sur les compétences essentielles du Groupe;

- une meilleure définition de l'autorité hiérachique et des responsabilités par l'entremise de structures de gestion précises;

- une réduction substantielle des coûts associés à la prestation des services afin de se conformer aux exigences en matière de réductions;

- une transparence acrue des coûts associés aux services en définissant ces coûts par rapport aux processus, aux produits et services livrés et par rapport à la clientèle;

- une collaboration accrue avec le secteur privé, les autres ministères et nos partenaires internationaux.

B. Infrastructure

1. OBJECTIFS

Le Groupe du Sous-ministre adjoint (Infrastructure et Environnement) (SMA(IE)) a pour mission la prestation efficace du soutien de l'infrastructure, de la protection de l'environnement, des affaires autochtones et des programmes de surveillance de la sécurité nucléaire. Le Groupe SMA(IE) se veut une équipe attentive, axée sur les résultats, composée de professionnels civils et militaires innovateurs et compétents ayant l'esprit d'entreprise. Les objectifs stratégiques sont:

- Élaborer une politique et fournir une orientation, des conseils et un soutien qui répondent aux besoins des FC, du MDN et du gouvernement du Canada;
- Continuer à favoriser le travail d'équipe et à promouvoir le perfectionnement continu du personnel du Groupe en vue d'améliorer la qualité du milieu de travail et de contribuer à l'atteinte de la vision du SMA(IE);
- Élaborer et adopter des modalités et systèmes destinés à assurer au MDN et aux FC un soutien rentable, axé sur les résultats et sur la clientèle;
- Établir des rapports positifs et stables avec les intervenants hors de l'organisation du SMA(IE) afin de promouvoir et de protéger les intérêts du Groupe, des FC et du Ministère.

Le Groupe SMA(IE) est responsable des capacités suivantes, précisément reliées à l'infrastructure :

- Politique et planification stratégiques. Fournir des avis sur les besoins et ressources de l'infrastructure, ainsi qu'un cadre de travail propice à une politique IE et à la gestion de l'information;
- Gestion de l'infrastructure et des biens immobiliers. Assurer la gestion de l'infrastructure et de l'immobilier et fournir des services professionnels connexes.
- Prestation et soutien de services reliés à l'infrastructure. Devenir le □prestataire□ de projets de choix; énoncer la politique, donner des avis et assurer le soutien du cycle de vie dans le cadre de la gestion des ressources de l'infrastructure;
- Services d'incendie. Fournir des avis d'expert, une politique et le soutien du cycle de vie en vue de la prestation de services de protection contre les incendies et de sauvetage au MDN et aux FC.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL INITIATIVES CLÉS

Contexte opérationnel

Le principal objectif du gouvernement fédéral dans un avenir rapproché, tel que mentionné dans les budgets de 1994 et de 1995, consiste à réduire les dépenses afin de contrôler le déficit. Étant donné le climat financier actuel, le MDN et les FC poursuivent leurs activités au même rythme, à l'aide de ressources moindres toutefois. La réduction des stocks et de la structure ont eu entre autres effets sur le SMA(IE) une diminution de l'ensemble de l'infrastructure à soutenir. Néanmoins, à mesure que le Ministère rationalise ses stocks et consolide ses installations, on assiste à une demande accrue de financement en capital de l'infrastructure à court terme. Enfin, on peut s'attendre à ce que les programmes et les initiatives ministériels soient scrutés à la loupe par le Parlement;

Différents modes de prestation des services. La pression maintenue par le gouvernement sur les options des "différents modes de prestation des services" compte parmi les importantes caractéristiques de tous les exercices de restructuration du Ministère. La privatisation, les partenariats et autres formes de participation du secteur privé doivent être considérés comme des modes viables de prestation de services. Les pressions croissantes exercées pour une réduction des dépenses au titre des programmes et les diminutions de personnel militaire et civil stimuleront l'élaboration de méthodes innovatrices pour fournir les services non essentiels tout en protégeant la capacité opérationnelle des FC. Le personnel du SMA(IE) poursuivra l'évaluation des modalités (niveaux de service et mécanismes de prestation), ainsi que la valeur ajoutée en contrepartie des frais généraux de gestion et de personnel pour assurer la meilleure prestation de services possibles au meilleur coût, sans nuire aux besoins des militaires.

Initiatives clés

La grande initiative clé du Groupe SMA(IE) est le projet de renouvellement de l'infrastructure et de l'environnement (RIE). En fait, le SMA(IE), encouragé par l'engagement actif du Génie du Commandement, a terminé la partie analyse et planification du RIE. Les processus de base ont été définis et les organisations IE des commandements et du QGDN se sont entendues pour réaliser ces processus. Les changements prévus au titre du RIE se concrétiseront par la révision de la politique et les modifications apportées à l'instruction qui seront mises en oeuvre l'an prochain. En fait, le nouveau rôle du SMA(IE) comme gestionnaire des ressources pour l'ensemble de l'infrastructure du Ministère s'inscrit dans le contexte d'un nouveau système de gestion des ressources fondé, entre autres choses, sur les plans d'affaires de niveau 1 et un système de mesure du rendement national. Les changements d'envergure provoqués par le RIE sont les suivants :

- Dévolution du financement. On a préparé cette année la cession des fonds de construction aux EC dans le cadre de leur budget d'exploitation;

- Optionnalité. Les CEMA/EC auront le choix de gérer eux-mêmes leurs projets d'infrastructure et de définir les modes de prestation de services. Jusqu'à maintenant, le SMA(IE) avait le mandat de gérer tous les projets d'infrastructure de plus d'un million de dollars. Cependant, le Directeur général pour l'infrastructure (DGI) demeure le "centre d'excellence" du MDN pour tout ce qui touche la prestation des services liés à l'infrastructure;

- Infrastructure attribuée. Aux termes de ce concept, le CEMA/EC hôte est chargé de l'entretien de l'ensemble de sa propre infrastructure et il ne dépendra plus d'un autre EC;

- GI/TI. Bon nombre des processus IE se fondent sur un nouvel environnement d'information intégré (EII) qui permet un transfert d'information plus efficace et le contrôle du rendement de l'infrastructure au MDN.

3. QUESTIONS TOUCHANT LA GESTION DU CHANGEMENT

Les initiatives de renouvellement de l'infrastructure et de l'environnement (RIE) et le contexte opérationnel ont une influence sur le Groupe SMA(IE) dans les domaines suivants :

- Dévolution du financement. L'influence directe du SMA(IE) sur la gestion des ressources est appelée à diminuer, étant donné que le pouvoir et le financement seront dévolus au niveau le plus bas possible. On s'attend que les projets de cession actuellement en cours dans le système soient terminés d'ici l'année financière 2000-2001. L'allocation annuelle prévue pour l'exercice financier 2001-2002 est de 131 M$; on prévoit qu'environ 129 M$ devraient revenir au Eléments de capacités;

- Optionnalité. Le concept d'optionnalité est implicite dans la dévolution des fonds de construction. Dans ce concept, les CEMA et les bases peuvent demander au SMA(IE) de gérer leurs projets d'infrastructure ou demander de procéder autrement, toujours dans l'intérêt de la rentabilité. Le SMA(IE) peut continuer à maximiser les options offertes aux élements de capacités et aux bases pour la mise en oeuvre de projets. Le SMA(IE) s'efforcera de devenir le prestataire de projets de choix;

- Infrastructure attribuée. Le concept de l'infrastructure assignée est implicite dans la dévolution de fonds de construction. À un moment donné, l'EC responsable du fonctionnement d'une infrastructure donnée sera chargé de l'entretenir à l'aide des fonds dévolus;

- GI/TI. Il faudra financer et soutenir la gestion de projet de sorte que les nouveaux régimes soient en place tout comme les applications IE nécessaires à l'exécution du travail. Si les nouveaux systèmes GI ne sont pas en place, il ne restera plus suffisamment de personnel pour le fonctionnement des processus IE.

4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Les efforts RIE devraient permettre de réaliser ce qui suit :

- Dévolution complète des fonds de construction, notamment le financement de CDC aux termes de l'initiative de rémunération des services, d'ici l'exercice financier 2001-2002;

- La conception et la mise en place d'un système GI/TI d'ici 1998-1999;

- L'élaboration et la mise en place d'un système de mesure national du rendement d'ici 1997-1998;

- La mise en oeuvre de l'initiative d'infrastructure attribuée d'ici 1998-1999.

C. Environnement

1. OBJECTIFS

La sensibilisation aux questions environnementales continue d'être à l'avant-plan au Canada et au niveau international. Cela se manifeste par l'importance énorme que le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes accordent à la protection de l'environnement dans toutes les opérations et activités de temps de paix. On dépense des ressources humaines et financières importantes afin de s'assurer que la politique des Forces canadiennes et de la Défense nationale sur l'environnement est appliquée à l'échelle du MDN/des FC et que toutes les lois, tous les règlements et toutes les lignes directrices du gouvernement en matière d'environnement au niveau national sont respectés.

Les activités de protection et de gérance de l'environnement à l'échelle du MDN/des FC découlent de deux objectifs stratégiques énoncés par le Ministère; premièrement, ces activités appuient les politiques et les programmes environnementaux du gouvernement et, deuxièmement, elles optimisent l'utilisation des ressources disponibles et favorisent l'efficacité et la rentabilité.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET INITIATIVES CLÉS

Les Canadiens désirent désormais vivre dans un environnement sain et préserver cet environnement pour les générations futures. Ils se tournent vers le gouvernement fédéral pour qu'il fasse preuve de leadership dans ce domaine. En conséquence, le gouvernement du Canada s'est engagé à □verdir□ ou à rendre plus écologiques ses opérations, à rendre compte de la gestion du fonds environnemental qui lui est confié et à agir comme chef de file dans les domaines de la protection de l'environnement et du développement durable en cette matière. Les lois sur l'environnement telles que la *Loi canadienne sur la protection de l environnement (LCPE)*, la *Loi canadienne sur l évaluation environnementale (LCEE)* et les parties de la *Loi sur les pêches* portant sur la prévention de la pollution témoignent de cet engagement.

Les possibilités du MDN/des FC de nuire à l'environnement sont considérables. En effet, des opérations et des exercices militaires ont lieu dans tout le pays; on utilise des carburants pour faire fonctionner quelque 30 000 véhicules (y compris les aéronefs et les navires); des déchets dangereux sont produits; on consomme de l'énergie pour le fonctionnement des bases et de l'équipement dans environ 10 000 installations (à l'exclusion des logements familiaux) et on administre plus de 2 millions d'hectares de terre en propriété ou louée, et ce, dans plus de 1 700 endroits différents. Le ministère de la Défense nationale emploie quelque 125 000 militaires et civils. Ces employés admettent généralement qu'il faut exercer une vigilance de tous les instants dans le domaine de la protection de l'environnement et qu'on doit prendre toutes les mesures appropriées pour éviter les incidents environnementaux.

Les occasions de protéger l'environnement sont multiples, et le MDN/les FC ont prouvé au public canadien qu'ils prennent leur rôle de gardiens de l'environnement très au sérieux et qu'ils sont à la hauteur des tâches de protection de l'environnement qui leur ont été confiées. Le ministère de la Défense nationale et les Forces canadiennes adhèrent totalement au principe d'un développement durable et à l'esprit des lois sur la protection de l'environnement. Dans nos activités quotidiennes, nous cherchons à conserver les ressources tant non renouvelables que renouvelables, tout en les utilisant de façon efficace et économique.

3. GESTION DU CHANGEMENT

Le MDN/les FC visent ultimement à intégrer la protection de l'environnement dans leurs activités quotidiennes, voire tout simplement dans leur mode de fonctionnement. Au cours des ans, bon nombre d'activités environnementales ont ainsi été intégrées. Toutefois, le MDN/les FC ont établi un compte ministériel en vue du financement des initiatives environnementales qui n'ont pas été prévues au budget des dépenses ou intégrées dans les activités quotidiennes, à compter de l'AF 1992-1993; cette initiative porte le titre de Programme supplémentaire en environnement (PSE). Le PSE devait servir à accorder des fonds sur une base ponctuelle et non répétitive, par exemple pour le nettoyage de sites; on prévoyait qu'avec le temps, les activités touchant l'environnement seraient absorbées dans les budgets de fonctionnement et d'entretien des gestionnaires.

Au début, on s'attendait que le PSE soit maintenu au moins pendant dix à quinze ans et qu'il aurait alors couvert la majorité des projets pluriannuels cernés. On prévoit actuellement que le programme de financement lui-même sera éliminé progressivement au cours d'une période de cinq ans, à compter de l'AF 1997-1998, et qu'il sera remplacé par des projets environnementaux déterminés dans les plans d'affaires. Cela aura pour effet de transférer la responsabilisation quant aux résultats obtenus de la gestion ministérielle aux gestionnaires locaux.

Le nouvel intérêt du MDN/des FC à l'égard des budgets de fonctionnement et de la planification opérationnelle offre une occasion idéale aux gestionnaires hiérarchiques d'intégrer les activités environnementales dans leurs activités actuelles. À cette fin, on a reconnu la protection et la gérance de l'environnement comme étant un programme autorisé commun qui doit être intégré à tous les niveaux des plans d'affaires. Les fonds du PSE sont réservés à l'élimination des contaminations qui se seront produites avant 1992 (questions de legs) et à des projets spéciaux (p. ex. le programme de remplacement des halons et le programme d'éducation et de formation en gérance de l'environnement (TrEES)). On s'attend que tous les autres projets liés à l'environnement soient financés par le biais du processus de planification opérationnelle. Les projets autonomes majeurs ou les questions de legs, tels que le nettoyage du réseau d'alerte avancé (réseau DEW), seront budgétisés à titre exceptionnel.

Par suite des récentes modifications apportées à la *Loi sur le vérificateur général*, le ministère de la Défense nationale doit préparer une stratégie de développement durable et la présenter au Parlement avant le 15 décembre 1997. Cette stratégie précisera des objectifs concrets et des plans d'action visant à intégrer un développement durable dans les politiques, les programmes et les activités du Ministère. Les objectifs énumérés plus bas constituent le noyau de ces buts et plans d'action. On prévoira dans la stratégie établie, des points repères qui serviront à évaluer les progrès

effectués; en conformité de l'orientation du gouvernement, nous rendrons compte chaque année de l'avancement des activités visant l'établissement d'un développement durable, dans la partie III du budget des dépenses principal. Le commissaire à l'environnement et au développement durable, qui occupe le statut de vérificateur adjoint, surveillera les progrès du Ministère dans la poursuite des objectifs énoncés.

4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) a émis, en juillet 1996, le document intitulé *Orientation stratégique en matière de protection et de gérance de l environnement - AF 1997-1998*. Ce document donne aux gestionnaires une liste des questions/aspects environnementaux ainsi que des buts et des objectifs nationaux qu'ils doivent inclure dans leurs plans d'affaires. Plus précisément, on s'attend que les auteurs des plans d'affaires à tous les niveaux :

- identifient les questions/aspects environnementaux qui touchent leurs activités;
- élaborent et mettent en oeuvre des plans d'action afin d'atteindre les objectifs établis par le Ministère.

On s'attend que les plans d'affaires à tous les niveaux fassent état d'initiatives visant à obtenir des résultats concrets eu égard aux objectifs nationaux énoncés. Compte tenu du fait qu'en raison de la quantité limitée des ressources, toutes les activités ne peuvent pas être mises en oeuvre immédiatement, on a établi un groupe de quatre critères d'établissement des priorités afin d'aider à déterminer le degré de priorité des activités environnementales. Voici ces critères :

- risque pour la santé humaine, direct ou indirect;
- conformité aux lois et règlements;
- conformité à la politique gouvernementale et risque pour l'environnement;
- restauration/amélioration de l'environnement.

Le tableau 17 précise les questions/aspects environnementaux que les planificateurs des opérations doivent traiter et identifie les indicateurs de rendement qui serviront à suivre les progrès réalisés.

Tableau 17: Questions/aspects environnementaux, objectifs nationaux, dates cibles et indicateurs de rendement

ASPECT/QUESTION	DATE/OBJECTIF NATIONAL	INDICATEUR
Élimination progressive des BPC	Enlever et détruire les déchets de BPC liquides et solides au fur et à mesure que l'équipement est retiré	Équipement identifié et relevé des bases de données terminé Plans d'élimination progressive élaborés et mise en oeuvre entreprise NOTA : Pour les liquides (p. ex. huile, sols, boues, béton, gravier, goudron, débris, ballasts, condensateurs), préciser les quantités en nombre de barils de 209 litres (45 gal); pour les solides (p. ex. transformateurs, autre équipement qu'on ne peut placer dans un baril), préciser les quantités en kg
Matières dangereuses	Avant l'an 2000, réduire de 90 pour 100 l'utilisation de produits contenant des substances toxiques persistantes et biocumulatives identifiées dans le cadre du programme d'accélération de la réduction et de l'élimination des toxiques (ARET). Avant l'an 2000, réduire de 50 pour 100 l'utilisation de produits contenant d'autres toxiques identifiés dans le cadre du programme ARET.	Données de référence (AF 1993-1994) Plan de réduction des matières dangereuses Réduction du pourcentage des produits qui contiennent des substances identifiées dans le programme ARET
Urgences environnementales	Avoir des plans de contingence en place pour intervenir en cas d'émissions, de déversements ou d'incidents comportant des matières dangereuses (y compris des PP), plans fondés sur une évaluation des risques au niveau local.	Plans en place à chaque base/escadre Nombre de plans/interventions dont l'efficacité est validée (p. ex. par le biais d'éval op, etc.)

ASPECT/QUESTION	DATE/OBJECTIF NATIONAL	INDICATEUR
Substances appauvrissant la couche d'ozone	Réduire et/ou éliminer l'utilisation de substances appauvrissant la couche d'ozone au ministère de la Défense nationale (au besoin, il y a des solutions de rechange).	Réduction du pourcentage de substances appauvrissant la couche d'ozone dans les stocks
Utilisation de l'énergie Infrastructure	D'ici l'an 2001, réduire la quantité d'énergie consommée dans les installations du MDN (bâtiments) de 15 % par rapport aux données de 1989-1990 (il ne faut pas tenir compte des logements familiaux).	Nombre de mégajoules par mètre carré Changement en pourcentage par rapport à l'année de référence (1989-1990)
Utilisation de l'eau Infrastructure	D'ici l'an 2001, réduire la consommation d'eau annuelle dans les installations du ministère de la Défense nationale de 20 % par rapport aux données de 1989-1990 (il ne faut pas tenir compte des logements familiaux).	Eau consommée par mètre cube par site Changement en pourcentage par rapport à l'année de référence (1989-1990)
Transport Énergie	Lorsque cela est rentable et faisable au plan opérationnel, tout véhicule à moteur capable de fonctionner à l'aide d'un combustible de remplacement doit utiliser ce type de combustible. Lorsque cela est rentable et faisable au plan opérationnel, utiliser d'ici l'an 2004 un combustible de remplacement dans toutes les automobiles et fourgonnettes de tourisme et dans tous les camions légers.	Nombre et proportion de toutes les automobiles et fourgonnettes de tourisme et de tous les camions légers achetés qui répondent aux objectifs : · acquisition de véhicules; · utilisation d'un combustible de remplacement

ASPECT/QUESTION	DATE/OBJECTIF NATIONAL	INDICATEUR
Gestion des réservoirs de combustible (y compris les activités de manutention des combustibles)	Enregistrer tous les réservoirs (réservoirs de stockage souterrains et réservoirs de stockage en surface) conformément aux règlements d'application de la *Loi canadienne sur la protection de l environnement (LCPE)*. Fournir chaque année en janvier un registre à jour des réservoirs. S'assurer que tous les réservoirs de stockage tant souterrains qu'en surface sont conformes aux lignes directrices techniques et au calendrier d'enregistrement prévus dans la *LCPE*.	Nombre et pourcentage des réservoirs de stockage de combustible enregistrés Nombre et pourcentage des réservoirs de stockage de combustible remplacés et/ou améliorés
Émissions provenant des incinérateurs	Abandon des incinérateurs terrestres servant à détruire les rebuts classifiés. Utiliser les incinérateurs aux installations du MDN servant à l'élimination des déchets biomédicaux conformément aux règlements et lignes directrices, y compris la surveillance des émissions.	Nombre et pourcentage des incinérateurs terrestres mis hors service Nombre et pourcentage des incinérateurs du MDN qui se conforment aux règlements et aux lignes directrices concernant les émissions
Déchets solides	D'ici l'an 2000, recourir aux méthodes économiquement viables de réduction des déchets de manière à diminuer la quantité des déchets solides de 50 pour 100.	Données de référence (AF 1989-1990) Plan de réduction des déchets solides Réduction en pourcentage des déchets solides (nombre de tonnes)

ASPECT/QUESTION	DATE/OBJECTIF NATIONAL	INDICATEUR
Gestion des sites contaminés	D'ici l'an 2003, identifier et/ou remettre en état tous les sites contaminés et/ou en gérer les risques, conformément au programme cadre de restauration des sites contaminés du MDN/des FC	Nombre de sites contaminés confirmés et identifiés Nombre et pourcentage des sites contaminés où des correctifs ont été apportés Nombre et pourcentage de sites contaminés où il y a gestion des risques
Plans de gestion des secteurs d'entraînement	D'ici l'an 2000, terminer le relevé initial des ressources naturelles et les évaluations environnementales relativement aux activités qui se déroulent dans tous les principaux secteurs d'entraînement, champs de tir et secteurs de vol à basse altitude établis; terminer l'établissement des plans d'instruction et d'utilisation du terrain en ce qui a trait à tous les principaux secteurs d'entraînement terrestres et secteurs de vol à basse altitude établis ainsi qu'à tous secteurs de tir maritimes, et ce, en tenant compte à la fois des besoins opérationnels et des besoins environnementaux (gestion des ressources naturelles inventoriées)	Nombre de plans de gestion des secteurs d'entraînement mis en oeuvre

Une activité importante dans le domaine de l'environnement sera maintenue dans le cadre du programme supplémentaire en environnement (PSE) ou par le biais de projets autonomes : apporter les correctifs nécessaires aux sites qui ont été contaminés à la suite d'activités passées. On évalue les coûts de nettoyage à moyen terme à environ 500 millions de dollars. On considère que toutes responsabilités découlant de la contamination d'anciens sites du MDN, qui sont maintenant la propriété d'autres ministères fédéraux ou de gouvernements provinciaux/territoriaux, incombent à ces organismes.

Dans un certain nombre d'instances, le Ministère examine sa responsabilité quant au nettoyage des sites contaminés qui lui appartiennent actuellement. La base de données sur les sites contaminés, mentionnée précédemment, fournira bientôt au Ministère un tableau complet de ses sites contaminés, des déversements et des comptes rendus d'incidents. Cela alimentera le programme cadre de restauration des sites contaminés, établi dans le but de mettre en place à temps des options de gestion

des risques à long terme et/ou de remise en état de tous les sites contaminés. Un examen et une vérification approfondis des sites précisera l'ampleur de la contamination et le degré de risques qu'elle pose, et permettra également d'évaluer plus précisément les coûts de nettoyage.

Les présentations en vue du PSE de 1997-1998 montrent qu'actuellement, pour la majeure partie des sites potentiellement contaminés, on en est à l'étape de l'étude et de l'évaluation des risques. Une fois les risques relatifs déterminés, le Ministère procédera à la restauration de ces sites là où le nettoyage est justifié. On évalue à environ 25 millions de dollars le coût des projets de restauration présentés dans le cadre du PSE pour l'année financière 1997-1998.

Cette somme englobe environ un million de dollars qui sera alloué pour la phase finale du projet de nettoyage de la contamination au plomb à Longue Pointe au cours de l'AF 1997-1998. Ce projet qui prévoit la décontamination du sol à la Garnison Longue Pointe près de Montréal coûtera au total 26,4 millions de dollars, une fois terminé. Cent dix milles tonnes métriques de sol ont été contaminées au plomb par deux fonderies spécialisées dans le recyclage de batteries - qui n'existent plus - dont les activités se déroulaient sur le terrain du MDN et le terrain adjacent. On utilise une technologie canadienne innovatrice pour nettoyer le site; on prévoit que la décontamination sera terminée à l'été de 1997.

Un certain nombre d'importants projets de restauration, financés à titre de projets autonomes, sont consacrés aux questions de legs. Étant donné que l'ampleur de ces questions dépasse le niveau de financement généralement accordé dans le cadre du PSE et la complexité des projets posent des problèmes de gestion particuliers, ces projets seront traités à titre de projets autonomes et financés à part le PSE. Le projet de restauration autonome le plus important est celui du nettoyage du réseau d'alerte avancé (réseau DEW). Le projet en est actuellement à l'étape de la définition : on prévoit à l'heure actuelle que la mise en oeuvre du projet, actuellement évalué à 242 millions de dollars, sera échelonnée sur environ dix ans, au coût approximatif de 20 millions de dollars par année.

5. DONNÉES FINANCIÈRES COMPARATIVES

Étant donné que les activités de protection et de gérance de l'environnement n'ont pas encore été intégrées dans les plans d'affaires, il est difficile de déterminer le niveau de ressources que chaque planificateur des opérations allouera aux activités environnementales. On s'attend qu'une détermination plus précise des affectations soit disponible lorsque le rapport de rendement relatif à cette période sera publié. Toutefois, des répartitions théoriques ont été précisées pour le PSE et figurent ci-dessous.

Tableau 18: Flux de trésorerie

FLUX DE TRÉSORERIE PLURIANNUELS - PSE (en millions de $)		
1997-1998	**1998-1999**	**1999-2000**
42,5	37,5	34,5

Le processus de planification d'entreprise a révélé le besoin d'un montant de référence en matière environnementale au niveau ministériel, à la direction générale de l'Environnement/Quartier général de la Défense nationale. On prévoit que ce montant de référence fournira un budget de fonctionnement et d'entretien de base annuel de 7,5 millions de dollars pour des activités telles que celles-ci :

- représenter les intérêts du MDN/des FC au cours de l'élaboration de la politique, des lois et des règlements fédéraux en matière d'environnement;
- conformément aux directives gouvernementales, élaborer un système de gestion de l'environnement, notamment des politiques, des cadres méthodologiques, des normes, des initiatives de responsabilisation et de mesure du rendement, englobant les outils, les instructions, la formation et autres activités de soutien nécessaires pour permettre la validation de la mise en oeuvre au niveau du Ministère et une amélioration continue;
- mettre en place et essayer des programmes nationaux et/ou des projets de démonstration, y compris les outils en appui de ces initiatives;
- donner des conseils techniques et de diligence raisonnable à tous les niveaux du MDN/des FC sur les questions de protection et de gérance de l'environnement;
- diriger et appuyer des évaluations et des études environnementales ainsi que des recherches connexes reliées à des questions nationales et internationales qui ont une incidence sur les activités du MDN/des FC.

C.7 SOUTIEN DU MATÉRIEL, DE L'INFRASTRUCTURE ET DE L'ENVIRONNEMENT (suite)

D. Sommaire des resources financières

Tableau 19: Plan financier par secteur d activité

(en milliers de dollars)	Budget principal* 1996-1997	Budget principal 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Soutien du matériel, de l infrastructure et de l environnement				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	393 643	369 993	347 787	351 450
Fonctionnement et maintenance	282 944	239 948	236 034	255 816
Besoins de fonctionnement	676 587	609 941	583 821	607 266
Capital	296 543	157 663	62 766	46 689
Total des besoins	973 130	767 604	646 587	653 955
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	5 086	4 845	4 072	4 056
	968 044	762 759	642 515	649 899

* Ne tient pas compte du budget supplémentaire...Budget principal réel uniquement

C.8 LA HAUTE DIRECTION DU MINISTÈRE ET DES FORCES CANADIENNES

A. Gestion du Programme des services de la Défense

1. OBJECTIF

- Gérer le Programme des services de la Défense.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET INITIATIVES CLÉS

Afin de relever le défi de fournir des capacités de défense compte tenu de l'évolution des niveaux de menace depuis la fin de la guerre froide, et ce malgré les réductions importantes apportées au Budget de la défense, le MDN a entrepris de restructurer tous les aspects des pratiques de gestion applicables au Programme des services de la Défense. Ces changements ont été conçus pour répondre aux exigences du nouveau système de gestion des dépenses du gouvernement.

Le principe directeur sur lequel les changements sont fondés est celui de la dévolution, c'est-à-dire que les pouvoirs, les ressources et la responsabilité sont cédés aux personnes qui livrent les produits de défense. Pour mettre en oeuvre cette stratégie, le MDN a établi une nouvelle structure de responsabilisation. En conséquence, les ressources seront liées directement aux capacités de défense auxquelles elles sont assignées. Suivant ce nouveau cadre de responsabilisation, on ne retiendra au centre de l'organisation qu'un noyau restreint pouvant répondre aux éventualités opérationnelles imprévues. Ainsi, les gestionnaires n'auront d'autre choix que de combler les insuffisances financières à l'interne, en modifiant l'ordre des priorités de leurs programmes.

3. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Le Chef des Services du renouveau de la gestion (CSRG) est chargé d'encourager, d'orienter et de coordonner l'amélioration des pratiques de gestion et des méthodes de travail. Les membres de son équipe élaborent un programme ministériel de sensibilisation culturelle basé sur la mission, la vision, les valeurs communes et les principes du MDN et des FC. Le CSRG continuera également de coordonner le Programme de diversification des modes de prestation des services (DMPS) afin de favoriser, dans une perspective ministérielle, l'emploi de solutions de rechange pour réaliser de manière rentable les activités non essentielles. D'ici la fin de 1997, on mettra en oeuvre les résultats des examens de DMPS portant sur la majorité des activités citées dans le Plan DMPS 1997. Une deuxième liste d'activités qui fera l'objet d'évaluations en vue de la DMPS sera publiée au début de 1997, et la mise en oeuvre de ces activités est envisagée pour la fin de 1998 (Plan DMPS 1998). La valeur estimative des économies découlant des plans DMPS 1997, 1998 et éventuels s'élève à 200 millions de dollars d'ici 1999 et à 350 millions d'ici l'an 2001. Ces crédits serviront à combler les réductions de financement aussi bien qu'à maintenir les capacités opérationnelles.

4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Le nouveau processus de gestion des ressources s'échelonne de haut en bas et découle de l'approvisionnement. Il remplacera la pratique actuelle qui consiste à demander des ressources supplémentaires pour combler des insuffisances de financement avec l'obligation de respecter les limites des ressources allouées. En décourageant la demande de ressources additionnelles, on s'attend de sensibiliser les gestionnaires aux résultats de leurs décisions, ce qui favorisera une plus grande prudence dans l'utilisation des ressources.

La transition vers le nouveau système de gestion stratégique et la mise en oeuvre du nouveau cadre de responsabilisation ont été entamées durant l'exercice 1996-1997. La réaffectation des ressources subira des progrès marqués en 1997-1998 dans le cadre de la nouvelle structure de responsabilisation, mais il est peu probable que cette initiative ne soit achevée avant 1998-1999. On entame le troisième cycle de planification des activités internes depuis 1995-1996. Grâce à l'expérience acquise, les plans d'activités de niveau un ont été sensiblement améliorés de façon à mieux orienter l'attribution des ressources et des responsabilités au sein du Programme des services de la Défense. Avec l'achèvement du cadre ministériel des rapports sur le rendement, on s'attend que les organisations soient en mesure de commencer à rendre compte du rendement des activités internes en 1997-1998. Cependant, il est impossible d'élaborer les normes et les données requises pour établir un système ministériel de comptes rendus sur le rendement avant que les éléments de ressources ne fassent l'objet de systèmes parfaitement opérationnels. En conséquence, les rapports sur le rendement au niveau du Ministère ne seront pas totalement institués avant l'AF 1998-1999.

B. Gestion de la politique de défense

1. OBJECTIF

- Élaborer et gérer tous les aspects de la politique de défense.

À cette fin, les ressources allouées au Groupe des politiques sont utilisées pour offrir les services suivants :

- un fondement analytique et des éléments de politiques possibles, ainsi que des conseils et de l'appui pour ce qui est de l'élaboration et de l'exécution de la politique de défense, à l'intention du ministre de la DN et des gestionnaires supérieurs du Ministère;
- appui et conseils au ministre de la DN et aux gestionnaires supérieurs du Ministère dans leurs rapports avec le Cabinet et le Parlement;
- conseils au ministre de la DN et aux gestionnaires supérieurs du Ministère sur la promotion des questions de politiques sur la scène nationale et internationale;
- conseils au ministre de la DN et aux gestionnaires supérieurs du Ministère sur la gestion des ressources ayant une incidence sur l'unité nationale et les relations avec les gouvernements provinciaux;
- coordination des relations du Ministère avec les Affaires extérieures, le Bureau du Conseil privé, le Cabinet et le Parlement, pour le compte du SM et du CEMD;
- aide à la création et au maintien d'un bassin national de spécialistes et d'un intérêt dans les domaines de la défense et des questions de sécurité internationale;
- gestion des relations bilatérales et multilatérales du Ministère en matière de défense et de sécurité internationale, y compris la représentation du Canada à l'occasion de réunions de l'ONU, de l'OTAN et d'autres organisations, de même qu'au sein des comités de ces institutions;
- gestion du Programme d'aide à l'instruction militaire offert aux pays membres du Partenariat pour la paix et à certains pays en développement.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET INITIATIVES CLÉS

Le Livre blanc sur la défense de 1994 énonce la politique de défense que le Canada devrait respecter durant la période de transition qui suit la guerre froide. Il prévoit le maintien de forces maritimes, terrestres et aériennes qui soient plurifonctionnelles et aptes au combat, afin de protéger le Canada et les intérêts des Canadiens et de favoriser la paix et la sécurité dans le monde.

La politique canadienne de défense tient parfaitement compte de la stratégie du gouvernement visant à réduire le déficit. Entre 1994 et 1998, les dépenses au chapitre de la défense sont réduites de 23 p. 100 en valeur nominale (ou de plus de 30 p. 100 après inflation). Une plus grande proportion des ressources disponibles est allouée aux forces opérationnelles et une moins grande proportion, à l'infrastructure et aux frais administratifs généraux.

Le climat mondial demeure turbulent et imprévisible. Il demeure essentiel de faire des analyses stratégiques à long terme et de suivre les tendances et les développements sur la scène internationale, pour que la politique de défense continue de garantir la sécurité du Canada -- si celle-ci est insuffisante, on doit élaborer en temps opportun de nouvelles options de politiques à soumettre au gouvernement. De plus, de nouvelles questions de défense -- notamment la considération de nouveaux engagements et de nouvelles opérations militaires possibles -- ne cessent de se poser et leur complexité semble s'accroître. Enfin, le ministre de la DN continuera de s'attendre à un soutien pertinent et compétent de la part du Ministère face à l'évolution des relations qu'il entretient avec le Parlement, la population canadienne et ses partenaires de défense à l'étranger.

3. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

La mise en oeuvre des changements découlant de la restructuration du Groupe et l'importance accordée à une approche d'équipe aident à modifier la culture organisationnelle du Groupe et à améliorer la façon dont il exerce ses activités. L'objectif est de créer et de maintenir une organisation souple, compétente et axée sur les résultats, dotée d'une vaste connaissance des rouages du gouvernement, d'une bonne appréciation des répercussions sur les politiques de l'évolution de la situation internationale et nationale, particulièrement en ce qui concerne la sécurité et la défense, et l'aptitude à faire face à des questions complexes et délicates.

4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Durant la période de planification, les travaux du Groupe des politiques seront axés sur les activités suivantes :

- **Surveillance et analyse stratégiques**. L'objectif consiste à fournir une analyse opportune, pertinente, réfléchie et exacte des développements internationaux et nationaux liés à la défense, qui pourraient avoir une incidence marquée sur la politique canadienne de défense à court et à long terme. Le Groupe des politiques se fonde sur ses propres analyses ainsi que sur les consultations qu'il mène avec des équipes ministérielles et interministérielles, de même que sur les constatations et rapports de ces dernières, afin de fournir au ministre de la DN et au Cabinet les renseignements dont ils ont besoin pour élaborer la politique en matière de défense et de prévenir ces derniers en temps opportun des événements qui pourraient exiger une modification des politiques ou de nouveaux engagements militaires.

- **Prestation de conseils relatifs à la politique de défense**. L'objectif consiste à fournir des conseils avisés, pertinents, opportuns et clairs en ce qui concerne la politique de défense et les dossiers qui pourraient intéresser les gestionnaires supérieurs. Cela implique des travaux de recherche et d'analyse, des consultations et l'identification de lignes de conduite à l'intention du ministre et du sous-ministre de la DN ainsi que du CEMD. L'équipe fournit également des principes directeurs et des observations à l'intention d'autres chefs de groupe et des chefs d'état-major des trois armées. Elle est en outre chargée de représenter le Ministère à des rencontres interministérielles lorsque des questions de politiques intéressant le Ministère sont débattues ou résolues et à l'occasion de rencontres internationales au cours desquelles des sujets d'intérêt pour le Canada sont négociés ou discutés et des orientations sont établies aux fins de la gestion de l'OTAN, du NORAD et d'autres institutions.

- **Soutien des gestionnaires supérieurs**. L'objectif consiste à apporter un soutien pertinent, opportun et fidèle au ministre et au sous-ministre de la DN ainsi qu'au CEMD en ce qui concerne les relations extérieures du Ministère et du Canada en matière de défense. Cela comprend l'approbation et la coordination de la contribution du Ministère à des aide-mémoire et la préparation de documents de breffage et d'allocutions au besoin. D'autres organismes du MDN et des FC demeurent responsables de la gestion des relations externes dans leurs domaines fonctionnels particuliers.

- **Gestion de la diffusion externe de la politique de défense**. L'objectif consiste à fournir une gestion efficace et rentable des fonctions de diffusion externe de la politique de défense du MDN, notamment dans le cadre du Forum sur la sécurité et la défense, de la Chaire d'études en gestion de défense et du Programme d'aide à l'instruction militaire.

C. Prestation de services d examen

1. OBJECTIF

- Fournir des services d'examen, y compris la vérification interne et l'évaluation des programmes.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET INITIATIVES CLÉS

Le Chef - Service d'examen (CS Ex) a pour mandat d'exécuter des services d'examen pour le compte du SM et du CEMD, afin de favoriser l'amélioration des politiques, programmes, opérations et activités du MDN et des FC, ainsi que de parfaire et de coordonner tous les programmes et activités du MDN et des FC en matière d'éthique.

Comme suite aux nouvelles attributions confiées au CS Ex et à la récente restructuration de l'organisation du CS Ex, les capacités ci-après témoignent des activités à venir de la Branche du CS Ex :

Service central d'examen - Cela englobe les plans et les ressources nécessaires pour évaluer les programmes et fournir des méthodes de vérification interne qui rehausseront la pertinence, les résultats et la rentabilité de tous les secteurs des politiques et des programmes du MDN et des FC. Cette fonction contribuera à l'amélioration de la gestion des activités découlant des programmes ainsi que des services internes et elle consolidera la reddition de comptes.

Aide à l'examen - Les gestionnaires supérieurs du Ministère et des FC seront appuyés dans la réalisation de leurs mandats grâce à la participation d'experts du CS Ex et à une capacité d'examen indépendante, services auxquels ils pourront faire appel sur demande.

Examen de la capacité opérationnelle - On examinera les processus et les facteurs que les commandants prennent en considération lorsqu'ils jugent qu'ils annoncent la disponibilité opérationnelle en prévision de missions données. On examinera également dans quelle mesure les FC peuvent fournir la capacité à laquelle on s'attend d'elles selon les plans du Ministère.

Études et enquêtes spéciales - On réalisera des examens et des enquêtes spéciaux sur des allégations ou des cas d'impropriété, de mauvaise gestion ou d'irrégularités au MDN et dans les FC.

Coordination de l'éthique - On veillera à améliorer et à coordonner tous les programmes et activités du MDN et des FC en matière d'éthique. Cette capacité englobe également l'assimilation du Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat.

Coordination avec le Bureau du vérificateur général (BVG) - Cela implique la prestation de services en tant qu'agent de liaison du MDN auprès du BVG.

Les activités d'examen au MDN et dans les FC sont exercées par les commandants et les gestionnaires à tous les niveaux, de sorte que les fonctions qui leur sont déléguées sont accomplies de manière rentable, efficace et responsable. La responsabilité centrale de la réalisation d'évaluations de programmes indépendantes, de vérifications internes et d'autres études, analyses et examens spéciaux selon les besoins incombe au Chef - Service d'examen, le conseiller indépendant du SM et du CEMD à l'égard de tous les aspects d'examen.

Étant donné les initiatives de changements majeures entamées au Ministère, la préséance dans le cas des activités d'examen sera accordée à la rationalisation des programmes de défense et aux opérations militaires. En ce qui concerne le Programme des services de la Défense, on continuera de faire des examens pour déterminer s'il y a moyen d'améliorer l'efficacité, les secteurs où l'on pourrait réaliser des économies et les activités qui ne sont plus essentielles.

Au cours des prochaines années, les examens seront notamment axés sur la mise en oeuvre des décisions de renouveau de la gestion prises par le Ministère et les Forces canadiennes, y compris ce qui suit : les initiatives de restructuration; la planification des activités; les rapports ministériels; la dévolution d'activités du Ministère; la diversification des modes de prestation des services et l'élaboration de stratégies visant à revoir ces nouveaux arrangements; le programme des biens d'investissement et la gestion du cycle de vie de l'équipement; la capacité de l'industrie de la défense; les initiatives relatives aux ressources humaines; la fonction de contrôleur; et l'intégrité des systèmes d'information et des données.

3. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Il y a trois défis importants que la Branche du CS Ex doit relever comme suite à sa restructuration l'an dernier. Le premier défi consiste à mettre en oeuvre la nouvelle organisation, les nouveaux procédés et les nouveaux concepts opérationnels. Le deuxième défi consiste à établir, ou dans certains cas à rétablir, des partenariats avec des intervenants clés, notamment des organismes centraux (le CT et le BVG), les équipes d'examen du MDN à l'extérieur du CS Ex, d'autres ministères gouvernementaux et des organismes d'examen de la défense en place dans d'autres pays. Un atelier spécial sur le partenariat est prévu pour février 1997 avec les organismes de vérification interne des commandements et des bases. Le CS Ex a déjà établi des contacts avec plusieurs organisations d'examen faisant partie d'organismes de défense étrangers, notamment aux États-Unis, en Australie, au Royaume-Uni et en Nouvelle-Zélande.

Le troisième défi à relever, qui s'avérera peut-être le plus difficile, est celui de changer la culture du CS Ex en fonction de la nouvelle organisation et de ses nouveaux principes de fonctionnement. Il faudra entre autres augmenter la transparence du processus d'examen et mettre à la disposition des médias et du grand public les résultats des produits d'examen.

Le CS Ex doit également puiser dans ses ressources existantes pour exécuter les trois mandats qu'on lui a confiés dernièrement - les enquêtes et les examens spéciaux, l'éthique et l'examen de la capacité opérationnelle.

4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

La nouvelle organisation et les nouveaux principes de fonctionnement sont plus souples et ils engendreront un climat de travail plus ouvert, moins hiérarchisé et davantage axé sur la stratégie. La nouvelle organisation est également provisoire. Des rajustements seront apportés aussi bien à l'organisation qu'à ses principes de fonctionnement au fur et à mesure qu'ils s'avéreront nécessaires. On prévoit une période de transition de 18 à 24 mois, et celle-ci ne devrait pas être perçue comme un retard. C'est le temps qu'il faudra prendre pour donner la formation, établir le nouveau climat opérationnel et s'y adapter, ainsi que pour mettre en place une culture nouvelle.

Les mandats les plus récents - la DEES, l'éthique et la capacité opérationnelle - évolueront au cours des prochaines années et deviendront des activités courantes qui auront une grande incidence sur le Ministère et les Forces canadiennes. Au fil des mois, d'autres membres du personnel de la Branche se verront confier des projets spécifiques liés à ces mandats, en plus des personnes qui se consacrent déjà à ces fonctions à temps plein.

D. Prestation de services juridiques

1. OBJECTIF

- Fournir des services, des conseils et de la formation juridiques.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET INITIATIVES CLÉS

Le Juge-avocat général (JAG) contribue à la réalisation de la mission des FC et des objectifs du MDN en fournissant des conseils et des services de soutien juridiques optimums, pertinents et précis et en assurant la surveillance du système juridique militaire. De plus en plus, les considérations juridiques font partie des questions de politiques, de la doctrine et des opérations, et elles sont intégrées à la prise des décisions des FC et du MDN. Voici quelques exemples de dossiers ayant une incidence importante sur le climat des activités du JAG et sur ses bureaux :

- les déploiements à l'étranger pour accomplir des fonctions de maintien de la paix et de secours humanitaire, comme en Haïti, en Bosnie et à l'occasion de la crise des réfugiés au Zaïre;
- les attentes voulant que les FC et le MDN exercent des rôles plus visibles face à des menaces moins traditionnelles qui se posent à la sécurité nationale, telles le trafic des stupéfiants, la protection des zones de pêche, l'exécution des lois de protection environnementale et la protection civile d'urgence;
- l'enquête sur la Somalie;
- les mesures législatives fédérales reconnaissant ou conférant des droits à certaines personnes et imposant des obligations au gouvernement.

À l'appui de ce contexte de planification des activités, le bureau du JAG exerce quatre capacités qui servent de fondement à sa structure de responsabilisation. Ces capacités et les objectifs stratégiques qui les sous-tendent sont les suivants :

Justice militaire - *Veiller à ce que le système juridique militaire fonctionne de manière juste et efficiente.*

Conseils et services juridiques - *Fournir des conseils et des services juridiques qui soient précis, pertinents et indépendants.*

Droit humanitaire international - *Veiller à ce que les obligations en vertu du droit humanitaire international constituent un élément clé de l instruction des Forces canadiennes.*

Opérations des FC - *Soutenir les opérations des Forces canadiennes aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel par la prestation de conseils et de services juridiques.*

3. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Pour maintenir et favoriser une organisation efficace et prospère, l'équipe du JAG doit s'organiser et se structurer de façon à relever les défis et à saisir les occasions que présente son milieu opérationnel. Ce contexte englobe les réalités politiques, la restructuration des FC et du MDN, la situation économique et financière, ainsi qu'un milieu juridique qui évolue face à l'augmentation en nombre et en complexité des demandes qu'on lui présente.

Les trois facteurs qui exerceront la plus grande influence sur la réalisation des objectifs du JAG sont la réduction des effectifs du MDN et des FC, l'accroissement de la demande de conseils juridiques venant de pratiquement tous les niveaux décisionnels et opérationnels des FC et du MDN et la nature imprévisible des demandes de services juridiques.

Réduction des effectifs

Le but immédiat de ces facteurs est la réduction des effectifs. Les ressources se faisant rares, il est devenu impérieux pour le MDN et les FC de procéder à un examen critique de tous leurs programmes et services. En conséquence, le nombre de membres des FC a été réduit, les activités ont été réorientées vers le soutien des opérations et il y a eu dévolution de pouvoirs et de responsabilités.

L'équipe du JAG doit faire partie intégrante de la réponse du MDN et des FC aux nouvelles réalités financières; elle doit réexaminer son organisation dans l'intention d'en optimaliser l'efficience et l'efficacité et saisir, lorsqu'il convient de le faire, les occasions de diversifier ses modes de prestation de services. Les initiatives de réduction des effectifs augmenteront aussi de façon marquée la demande de services juridiques, car la diversité des questions liées à ces politiques exige des solutions juridiques.

Augmentation de la demande de conseils juridiques

On fait de plus en plus appel au JAG pour fournir des conseils et des services juridiques dans le cas des opérations nationales et internationales des Forces canadiennes. On lui demande entre autres de conseiller le QGDN pour ce qui est de la planification de ces missions et de participer à des rencontres internationales pour représenter les intérêts opérationnels à long terme des FC. Le JAG doit veiller à maintenir un effectif militaire pouvant être déployé en mission des FC au Canada comme à l'étranger.

De plus, l'évolution de la société canadienne dans laquelle les FC et le MDN fonctionnent a créé, depuis l'adoption de la Charte, un climat dans lequel aucune grande décision n'est prise sans consultation juridique. Les façons de penser de la société ayant changé en ce qui concerne la relation entre le citoyen et le gouvernement, on a adopté au cours des dernières années un grand nombre de mesures législatives fédérales qui reconnaissent ou créent des droits et imposent des obligations. La

majorité de ces mesures législatives sont de portée générale. Le JAG doit veiller à ce que les avocats militaires soient mis au courant des ramifications juridiques de ces changements législatifs. Il doit aussi gérer la demande importante de services juridiques que ces changements amènent pour le MDN et les FC. Le JAG doit en outre continuer de chercher à sensibiliser les membres du MDN et des FC à leurs obligations juridiques.

Caractère imprévisible de la demande de services

L'équipe du JAG exerce peu de contrôle à l'égard de la nature, de la complexité et du caractère pressant des problèmes juridiques qu'il doit régler. Par exemple, le JAG exerce un contrôle minime sur ce qui suit :

- la portée, le volume, la complexité et le caractère pressant des demandes d'opinions et de services juridiques;
- le nombre et la complexité des cours martiales;
- le nombre, la complexité et la valeur des réclamations;
- le nombre et la nature des contrats et des différends contractuels;
- le déroulement d'événements internationaux comme ceux qui exigent des avocats militaires qu'ils assument des fonctions auprès des Nations Unies, de l'OTAN ou de forces multinationales à l'appui des opérations des FC;
- le nombre et la complexité des initiatives gouvernementales, généralement de nature législative, ayant une incidence sur les intérêts du MDN et des FC et exigeant une intervention immédiate;
- la nécessité croissante de recourir à des ressources juridiques pour exercer des rôles nationaux comme la répression du trafic des stupéfiants et l'aide qu'apportent les FC aux autorités policières provinciales.

Pour demeurer en mesure de répondre aux exigences ci-dessus, l'organisation du JAG doit demeurer souple et veiller à ce que ses effectifs soient compétents et formés dans plusieurs secteurs du droit. Un système de mesure du rendement du JAG doit fournir une rétroaction sur les besoins de sa clientèle et suivre les tendances en ce qui concerne les questions juridiques.

Questions juridiques actuelles

La publicité dont le système juridique militaire a fait l'objet comme suite aux incidents en Somalie oblige le JAG à redoubler d'efforts pour garantir que le système demeure équitable, rentable et conforme à la Charte, et qu'il soit perçu ainsi par les membres des FC autant que par la population canadienne. À mesure que l'on introduit des réformes dans le système juridique militaire, toutes les parties visées doivent les communiquer et les appliquer correctement. Des événements tels l'enquête sur

les incidents en Somalie et d'autres enquêtes internationales (comme l'enquête de la Belgique sur le Rwanda) font que de précieuses ressources sont détournées de la prestation des conseils et des services juridiques quotidiens dont les FC et le MDN ont besoin.

Vu la nécessité pour le JAG d'être aisément accessible au ministre et à la haute direction du MDN et des FC et à cause de l'étroitesse des locaux au quartier général, le JAG n'occupe pas le même immeuble que l'ensemble de ses avocats militaires. Cela pose une sérieuse contrainte de temps à la prestation de conseils et de services juridiques dans la région de la capitale nationale, et cela réduit l'efficience de la prestation de conseils juridiques à l'ensemble de la clientèle.

Les facteurs environnementaux ci-après auront également une incidence sur la planification du JAG :

- le contexte juridique ne cesse d'évoluer;
- les frais des services juridiques ne sont pas imputés aux utilisateurs;
- il faut appliquer le droit national, étranger et international aux opérations internationales;
- de par leur mandat, les FC s'adonnent à des activités à risques élevés;
- l'ampleur des activités du MDN et des FC oblige le JAG à maintenir un nombre proportionné d'avocats spécialisés;
- la nécessité pour les militaires d'exercer des fonctions d'état-major augmente les besoins de formation permanente.

4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

L'organisation du JAG de l'avenir fera fond sur ses trois piliers d'activités : le système juridique militaire, les conseils et les services juridiques, ainsi que les opérations des FC. Des objectifs stratégiques ont été élaborés pour chaque secteur d'activité du JAG afin d'orienter les mesures à prendre. Les voici :

Justice militaire

Veiller à ce que le système juridique militaire fonctionne de manière juste et efficiente.

Les améliorations que l'on apportera au système juridique militaire continueront de faire en sorte que le système soit équitable, rentable et conforme à la Charte canadienne des droits et libertés (et qu'il soit perçu ainsi par les membres des FC autant que par la population canadienne). Des initiatives importantes qui auront pour effet de rehausser la perception du public et d'augmenter l'efficience seront la mise en oeuvre de réformes ayant trait au système des procès par voie sommaire, aux enquêtes sur les infractions militaires et aux accusations faites en conséquence.

Conseils et services juridiques

Fournir des conseils et des services juridiques qui soient précis, pertinents et indépendants.

Une forte proportion des ressources du JAG continueront d'être affectées aux fonctions de consultation. On poursuivra entre autres la prestation de conseils et de services précis, pertinents et autonomes au MDN et aux FC sur des questions de politiques et des sujets législatifs. Le JAG continuera de chercher à améliorer la prestation des services juridiques en étudiant la possibilité de diversifier les modes de prestation des services, notamment en concluant des ententes avec le ministère de la Justice. De plus, on préparera un sondage à l'intention des clients afin d'évaluer la qualité du service et de cerner les secteurs où des améliorations pourraient être apportées.

Droit humanitaire international

Veiller à ce que les obligations en vertu du droit humanitaire international constituent un élément clé de l instruction des Forces canadiennes.

Le JAG exercera un rôle plus prépondérant dans les activités de formation des FC, non seulement pour les avocats militaires mais aussi pour l'ensemble des membres des FC, en particulier dans les secteurs de la justice militaire, du droit humanitaire international et des opérations menées en exécution de la Charte des Nations Unies.

Opérations des FC

Soutenir les opérations des FC aux niveaux stratégique, tactique et opérationnel par la prestation de conseils et de services juridiques.

Les ressources du JAG sont utilisées de plus en plus à l'appui direct des opérations des Forces canadiennes, au Canada comme à l'étranger, aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique. En conséquence, on déploiera des ressources supplémentaires du JAG aux lieux opérationnels et l'on ne gardera au quartier général que les spécialistes nécessaires.

En ce qui concerne les questions de droit international ayant une incidence sur le MDN et les Forces canadiennes, des représentants du JAG continueront de participer aux délégations canadiennes auprès des Nations Unies et à d'autres conférences ou comités internationaux, ainsi qu'à des groupes de travail interministériels canadiens. Le JAG veillera à ce que les intérêts du gouvernement canadien, des Forces canadiennes et de la communauté internationale soient dûment représentés et préservés.

Objectifs généraux de gestion

Gestion de l information : Améliorer les communications et l accès à l information aussi bien pour les avocats militaires que les membres des FC, à l aide de technologies de pointe.

L'information sera perçue comme une ressource indispensable, et elle sera gérée en conséquence, car l'on établira une structure de la technologie de l'information de nature à augmenter les communications et l'accès à l'information pour les avocats militaires ainsi que les membres des FC.

> *Mesure du rendement : Élaborer une structure de responsabilisation à l appui des plans d activités. Publier des rapports internes et externes.*

Les pratiques de planification des activités seront intégrées à la gestion; elles comprendront un cadre de responsabilisation soutenu par des indicateurs de rendement dont on conviendra.

E. Fonction de contrôleur et gestion centrale

1. OBJECTIFS

- Fournir une orientation sur la fonction de contrôleur, des systèmes de comptabilisation, la structure des pouvoirs financiers et les conseils permettant de soutenir le processus de gestion des ressources;

- fournir des services centraux de gestion et des services de soutien connexes.

2. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET INITIATIVES CLÉS

Le Groupe des finances et des services du Ministère continuera de fournir une orientation sur la fonction de contrôleur et la structure des pouvoirs financiers ainsi que les conseils nécessaires au soutien du processus de gestion des ressources, outre qu'il offrira des services centraux de gestion et de soutien. Dans cette optique, nous devrons promouvoir l'excellence en gestion des ressources et nous efforcer de fournir des services de qualité supérieure à nos clients, de la manière la plus rentable et efficace possible. Le Groupe devra absolument élaborer de nouvelles stratégies de prestation des services pour répondre à la demande croissante qui échoit au Ministère comme suite à la délégation des pouvoirs et à l'importance accrue accordée à la reddition de comptes.

Le Groupe des finances et des services du Ministère exerce ses responsabilités dans trois grands secteurs :

- Fonction de contrôleur et procédés financiers - Ces activités sont réalisées dans le cadre du mandat de contrôle fonctionnel que le Groupe doit remplir au sein du Ministère et des Forces canadiennes;

- Gestion centrale - Cela comprend le contrôle de la qualité et la surveillance du respect des lignes de conduite afin que tous les organismes du QGDN, y compris les QG de commandement, exercent dûment leurs responsabilités de gestion ministérielles et législatives dans les secteurs tels l'accès à l'information et la protection de la vie privée, la préparation de la correspondance ministérielle et la coordination/promulgation des politiques et règlements administratifs du Ministère;

- Services du Ministère - Par l'entremise de l'Unité de soutien des Forces canadiennes (Ottawa), le Groupe offre des services de soutien pour répondre aux besoins quotidiens de toutes les organisations du MDN et des FC qui se trouvent dans la région de la capitale nationale.

Parmi les initiatives prévues par le Groupe des finances et des services du Ministère pour l'an prochain, mentionnons les suivantes :

- élaborer des stratégies financières permettant au Ministère de dûment faire face aux réductions qui lui sont imposées et à la réaffectation des ressources en fonction de décisions de gestion;

- améliorer l'efficacité des arrangements financiers conclus avec l'ONU et l'OTAN, notamment améliorer les pratiques actuelles de gestion financière liées aux ressources allouées à ces organisations;

- simplifier davantage les pratiques administratives du Ministère, en éliminant les règlements superflus, la bureaucratie et les restrictions de pouvoirs dont témoignent nos politiques administratives actuelles;

- établir et mettre en oeuvre un nouveau système d'information sur la gestion financière et d'appui aux décisions;

- améliorer l'aptitude du MDN et des FC à dûment répondre aux demandes présentées en vertu de la *Loi sur l accès à l information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*;

- mettre l'accent sur une gestion efficace des ressources humaines et sur le rajeunissement des effectifs en tant qu'éléments essentiels des efforts de renouvellement du Groupe.

3. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Pour atteindre les objectifs de réduction et réaliser d'autres économies, le Groupe des finances et des services du Ministère a rationalisé son organisation. Un élément prépondérant de cette restructuration a été l'élimination de tout un palier de gestion. Étant donné qu'il faudra veiller à ce que le Ministère respecte son enveloppe budgétaire, il faudra consolider la structure de gestion financière, mettre en oeuvre un meilleur système d'information financière et resserrer la structure de reddition de comptes. Les frais généraux ne seront réduits que si l'on rationalise les procédés administratifs pour augmenter la rentabilité du Groupe. La technologie et la formation aideront grandement à faire en sorte que l'on prenne les décisions qui s'imposent, tout en respectant les procédures administratives gouvernementales.

4. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Parallèlement aux initiatives clés du Groupe des finances et des services du Ministère, on s'attend à atteindre les résultats ci-après :

- Le Groupe des finances et des services du Ministère veillera à ce que les ressources qui lui sont allouées soient employées de manière efficace et judicieuse et à ce que des économies soient réalisées dans tous les secteurs. L'adoption de budgets opérationnels, de comptes centraux et de la planification des activités sont des mesures clés qui favoriseront la rentabilité et la souplesse;

- On veillera à ce que les affectations de crédits actuelles et prévues pour l'OTAN respectent les politiques du Canada envers l'OTAN. Le Canada continue d'adopter une position ferme à l'égard d'un certain nombre de questions touchant ces ressources; il se doit de maintenir cette attitude pour que la consommation des ressources au sein de l'OTAN reflète les réalités financières;

- On rationalisera, on modifiera ou l'on éliminera les pratiques et les procédés qui sont superflus et inutiles et qui n'ajoutent aucune valeur;

- On mettra en oeuvre d'ici le 1er avril 1998 le Projet de gestion des finances et des procédures comptables, qui englobe la fonctionnalité déjà offerte par les systèmes de comptabilisation du Ministère;

- On réduira le nombre global de dossiers actifs concernant les réponses à donner aux demandes de renseignements faites en vertu de la *Loi sur l accès à l information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, en rationalisant l'acheminement des demandes et en y injectant des ressources supplémentaires;

- Les gestionnaires verront leur rôle modifié : ils devront renoncer à leur habitude de donner des orientations paternelles et prendre une approche plus solidaire. Par la sensibilisation, la formation et toute autre méthode d'intervention, à partir des plus hauts niveaux du Ministère, on rabaissera les responsabilités et la reddition de comptes aux niveaux inférieurs de l'organisation.

C.8 HAUTE DIRECTION DU MINISTÈRE ET DES FORCES CANADIENNES (suite)

F. Sommaire des resources financières

Tableau 20 : Plan financier des secteurs d activités/activités

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses* principal 1996-1997	**Budget des dépenses principal 1997-1998**	**Planifié 1998-1999**	**Planifié 1999-2000**
Haute direction du Ministère/des Forces				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	203 676	193 190	188 511	189 415
Fonctionnement et entretien	97 956	97 748	95 901	103 233
Besoins de fonctionnement	301 632	290 938	284 412	292 648
Capital	21 266	22 386	13 919	15 010
Subventions et contributions	167 481	161 339	156 527	149 149
Total des besoins	490 379	474 663	454 858	456 807
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	18 366	18 863	16 183	16 038
	472 013	455 800	438 675	440 769

* On ne tient pas compte du Budget des dépenses supplémentaire - il s'agit des budgets principaux réels seulement.

Section III
Rendement du Ministère

A. Sommaire du rendement du Ministère

En vertu de l'actuelle politique de défense du Canada, les Forces canadiennes doivent être bien équipées, appuyées et entraînées. Certes, les initiatives rendues nécessaires par suite des budgets fédéraux de 1994, 1995 et 1996 auront eu une incidence dans tous ces domaines, mais les objectifs et les missions confiés aux Forces canadiennes et au ministère de la Défense nationale, dans le Livre blanc sur la défense de 1994, ont été menés à bien.

Au cours de 1995-1996 :

Les forces maritimes ont effectué des opérations dans les domaines suivants : patrouille de maintien de la souveraineté et de surveillance en vue de défendre les intérêts maritimes du Canada et l'Amérique du Nord, alliances collectives, appui à d'autres ministères, aide humanitaire ainsi que recherche et sauvetage. En voici les exemples les plus remarquables : opérations OCEAN VIGILANCE, nom par lequel le MDN désignait le conflit relatif au turbot, et opération SHARP GUARD, contribution du Canada à l'application de l'embargo décrété par les Nations Unies contre les Balkans, dans l'Adriatique.

Les forces terrestres ont contribué à la défense du Canada et à la protection de la souveraineté canadienne en maintenant des forces plurifonctionnelles aptes au combat, en aidant les autorités civiles à assurer l'ordre public et la sécurité, en fournissant un appui aux autres ministères en cas de troubles civils, en effectuant des recherches au sol et en menant des opérations antidrogues et des opérations de secours aux sinistrés. Elles ont également apporté une contribution significative à la sécurité internationale en participant à des opérations et alliances multilatérales, à des efforts de secours humanitaires et à la restauration de régions dévastées par des conflits. Les exemples les plus remarquables sont les suivants : l'aide fournie à la GRC et au gouvernement de la Colombie-Britannique à Gustafsen Lake ainsi qu'à la PPO et au gouvernement de l'Ontario au Camp Ipperwash et dans le parc provincial d'Ipperwash; la participation à la Force de protection des Nations Unies (FORPRONU) dans les Balkans; la contribution, sous forme d'un quartier général de brigade et de sous-unités d'appui, à la Force de mise en oeuvre (IFOR) en Bosnie-Herzégovine; l'affectation d'un régiment des transmissions, d'une unité médicale mixte, d'une unité de soutien au combat et d'un groupe de soutien logistique à la mission des Nations Unies au Rwanda (MINUAR).

Les forces aériennes ont atteint les objectifs de leur mission, qui consistaient à défendre le Canada et l'Amérique du Nord ainsi qu'à contribuer à la paix et à la sécurité internationales, grâce à diverses activités opérationnelles : surveillance et contrôle aérospatiaux, soutien aux forces maritimes et terrestres, mobilité aérienne, défense des intérêts nationaux et soutien en cas d'urgence. Voici quelques-unes des contributions les plus remarquables des forces aériennes : la fourniture de transport aérien tactique et stratégique, dans le cadre des

opérations en Bosnie-Herzégovine, pour la distribution de provisions de secours (y compris l'opération AIRBRIDGE - transport aérien à Sarajevo); la contribution apportée par les hélicoptères Sea King aux forces maritimes et aux aéronefs de patrouille maritime Aurora dans l'Adriatique, en vue d'assurer le respect des sanctions décrétées par l'ONU contre les Balkans à l'égard du commerce et du transport maritimes.

B. Vue d ensemble du Ministère

1. RESPONSABILITÉS ET OBJECTIFS CLÉS

Le Programme des services de la Défense rassemble les activités et les ressources qui permettent au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes d'accomplir leurs rôles en matière de défense. Le personnel militaire et civil bien entraîné et bien équipé des Forces et du Ministère assure les capacités opérationnelles et connexes nécessaires pour protéger le Canada, collaborer à la défense de l'Amérique du Nord et contribuer à la paix et à la stabilité internationales. Outre ses rôles militaires, le ministère de la Défense nationale fournit, en collaboration avec Transports Canada, des services maritimes et terrestres de recherche et sauvetage et il prête son assistance, au besoin, à Pêches et des Océans Canada ainsi qu'à d'autres ministères du gouvernement. Le Ministère fournit également de l'aide aux gouvernements provinciaux en cas d'urgence ou de catastrophe, par exemple inondations, incendies de forêt ou urgences médicales.

On continue de réaliser des progrès considérables dans l'exécution de ces rôles. En effet, on procède à la rationalisation de la prestation des services de défense grâce à des mesures conçues pour garantir une utilisation plus efficace et efficiente des ressources en matière de défense. De nouvelles pratiques de gestion, assurant un meilleur "rapport qualité/prix" sont mises en place, et l'on réduit les dépenses aux chapitres des frais généraux, du commandement et du contrôle, des quartiers généraux et de l'administration. De plus, des mesures de rendement exhaustives sont en cours d'élaboration.

2. ÉLABORATION D UN SYSTÈME DE MESURE DU RENDEMENT

La mesure du rendement fait partie intégrante du cadre de gestion stratégique et du processus connexe d'établissement des plans d'activités. La mesure du rendement contribue à accroître la responsabilisation et à améliorer la gestion des risques. Même si les plans d'activités des divers secteurs d'activité ou activités pour 1996-1997 marquaient un solide premier pas dans l'élaboration d'un système ministériel de mesure du rendement, il reste beaucoup de travail à accomplir. C'est pourquoi on poursuivra, au cours de la prochaine année, les efforts entrepris en vue de mettre en oeuvre, en 1998-1999, un système de mesure du rendement pratique et crédible. À cette fin, on tiendra compte des récentes initiatives du Conseil du Trésor visant à améliorer les rapports au gouvernement et axées sur les résultats et les résultats escomptés.

Un comité directeur de la mesure du rendement (CDMR) sera mis sur pied avant la fin de 1996-1997 et sera chargé d'orienter les groupes de travail sur les objectifs stratégiques (GTOS) qui établiront un cadre détaillé ainsi qu'une structure de rapport complémentaire. Une fois approuvés, le cadre et la structure de rapport seront promulgués dans le Guide de planification de la Défense (GPD) 98. Les résultats de ce travail devraient permettre de satisfaire les exigences aussi bien internes qu'externes en matière de rapport. La nouvelle structure de rapport au gouvernement sera directement liée au régime de mesure du rendement et alignée sur la structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR), toutes deux étant orientées vers les "secteurs d'activité" ou les "résultats". La responsabilité du programme revient au Sous-ministre/Chef d'état-major de la Défense, et le comité directeur de gestion du programme tentera d'assortir les résultats à l'organisation, à l'échelon du SMA. Il s'agit bien là de "travaux en cours" au sein des organismes centraux, et nous nous attendons à ce que des ajustements futurs soient apportés au cadre de mesure de rendement, en fonction des "secteurs d'activité/résultats".

Éléments de mesure du rendement

La mesure du rendement consiste en l'évaluation quantitative et qualitative des résultats, le rendement réel étant comparé à des normes ou à des modèles prescrits. Le MDN et les FC cherchent à mettre au point un système de mesure de rendement équilibré, axé sur les résultats et commandé par les utilisateurs. Le système sera complètement intégré au processus d'établissement des plans d'activités, il appuiera les stratégies ministérielles de gestion des risques et de responsabilisation et aidera les gestionnaires de tous les niveaux à prendre des décisions. Il est donc essentiel que le système permette de mesurer des aspects qui contribuent directement à la capacité du Ministère de produire des résultats et de gérer des activités. Au niveau stratégique, l'accent portera globalement sur l'efficience et l'efficacité des politiques et des programmes.

Le système comprend cinq éléments essentiels :

l'identification des objectifs stratégiques et résultats relatifs à la Défense;

la sélection des facteurs critiques de succès/secteurs de mesure/indicateurs;

l'établissement de normes de rendement et de résultats;

l'analyse et le rapport des résultats;

l'utilisation de l'information pour la prise de décisions et le contrôle.

Cadre de mesure du rendement

Les résultats de la Défense sont assortis d'objectifs stratégiques qui doivent être atteints si l'organisation veut réaliser sa mission et sa vision. À ce titre, ils servent de fondement au système global de mesure du rendement. Les résultats de la Défense constituent également le cadre général de la mesure du rendement et le noyau à partir duquel les objectifs stratégiques seront établis aux niveaux inférieurs de l'organisation. En outre, un cadre de facteurs critiques de succès, de secteurs de mesure du rendement et d'indicateurs de rendement a été établi à l'appui des objectifs stratégiques du Ministère. Ces éléments sont le fruit de la réflexion initiale sur le sujet, et à ce stade de l'élaboration, ce cadre devrait être considéré comme "document d'orientation". Il est inclus ici pour mieux illustrer le lien qui doit exister entre les objectifs stratégiques (et autres) et le cadre connexe de mesure du rendement, pour servir d'outil en vue de l'élaboration de ce travail au niveau stratégique et pour préparer le travail des organisations subalternes qui bâtiront des cadres de mesure du rendement répondant à leurs propres besoins.

Ce qu'il faudra faire, au cours des prochains mois, ce sera de peaufiner davantage le cadre de mesure de rendement afin qu'il réponde aux besoins collectifs du Sous-ministre/Chef d'état-major de la Défense et de toutes les organisations impliquées dans la planification des activités et qu'il satisfasse aux exigences en matière de rapport au Parlement. Il faudra également examiner les éléments des cadres de mesure du rendement des secteurs d'activité ou activités, de façon à assurer l'uniformité, la conformité aux objectifs stratégiques et la pertinence à l'égard des résultats de la Défense susmentionnés. Globalement, on cherche à mettre au point un système de mesure du rendement que les conseillers pourront utiliser dans l'établissement de leurs plans d'activités internes pour 1998-1999. Une mesure générale du rendement sera donc entreprise au cours du cycle de planification des activités de 1998-1999. Ce calendrier ne doit pas entraver ou annuler les activités de mesure du rendement qui peuvent avoir été amorcées; cependant, la période

d'élaboration d'un an devrait permettre aux planificateurs d'aligner leurs efforts sur le système global de mesure du rendement et de valider l'utilité des initiatives individuelles par rapport au système global. De plus, on aura le temps d'élaborer des normes de rendement individuel là où il n'en existe pas, ce qui devrait aboutir à l'adoption d'un cadre de normes interreliées qui assurent la mesure du rendement à l'échelle du MDN et des FC. Un cadre de rapport et un processus d'analyse devront aussi être mis au point. En bout de ligne, l'utilisation de l'information pour la prise de décisions et le contrôle sera tout à l'avantage du Ministère. Les forces maritimes, terrestres et aériennes établiront, dans la mesure du possible, leurs propres cadres pour le prochain cycle et les intégreront dans leurs plans d'activités. Ces travaux seront soumis à un examen qui visera à assurer une certaine cohérence à l'échelle du Ministère.

Afin de satisfaire aux exigences fixées pour 1997-1998 en matière de rapport de rendement stratégique à court terme, on a adopté un processus provisoire de rapport stratégique. Et pour garantir que le système provisoire occasionnera le moins de perturbations possible pour les organisations subalternes, le processus provisoire se fonde en grande partie sur les rapports existants, sauf que le calendrier a été rationalisé et les besoins en information, réduits.

3. RENDEMENT FINANCIER COMPARATIF

Tableau 21 : Dépenses prévues et dépenses réelles votées du Ministère

(en milliers de dollars)

	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Activités ou secteurs d activité				
Forces maritimes	2 416 289	2 514 806	2 283 717	2 287 056
Forces terrestres	2 648 693	2 930 525	2 949 695	3 133 374
Forces aériennes	3 465 863	2 721 777	2 801 600	2 676 071
Opérations interarmées et protection civile	330 358	299 594	282 418	318 132
Gestion des communications et de l'information	434 879	443 429	399 535	439 896
Appui à la fonction du personnel	1 044 986	1 228 842	870 532	1 086 572
Soutien du matériel de l'infra-structure et de l'environnement	1 158 271	1 190 756	996 599	929 931
Haute direction du Ministère et des Forces	503 740	443 981	495 904	502 774
Total	**12 003 079**	**11 773 710**	**11 080 000**	**11 373 806**

C. Détails par secteur d activité/activité

C.1 FORCES MARITIMES

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Au cours de 1995-1996, les forces maritimes avaient prévu de mener des opérations dans les secteurs d'activité suivants : patrouilles de surveillance et de maintien de la souveraineté dans les eaux où le Canada a des intérêts à défendre et défense de l'Amérique du Nord, alliances de défense collective, soutien à d'autres ministères du gouvernement, aide humanitaire et recherche et sauvetage. Le Commandement maritime avait également l'intention de continuer à moderniser sa flotte au moyen de divers programmes d'immobilisations. Enfin, un certain nombre de mesures visant à augmenter l'efficacité et à réduire les coûts devaient être mises en oeuvre ou les travaux à cet égard ont progressé durant cette période.

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

Résultats des plans opérationnels

Surveillance et maintien de la souveraineté : Pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance et de maintien de la souveraineté, le Commandement maritime a effectué des patrouilles aériennes et maritimes, organisé des visites portuaires et prêté son assistance à d'autres ministères gouvernementaux. Durant toutes les opérations menées dans les eaux canadiennes, les navires des forces maritimes et les aéronefs du Groupe aérien maritime ont assuré la surveillance militaire des eaux territoriales et de la zone de pêche exclusive de 320 kilomètres du Canada. De plus, des navires ont reçu mission de mener des patrouilles spéciales de maintien de la souveraineté navale tout au long de l'année. Pour appuyer d'autres ministères du gouvernement, les forces maritimes ont consacré en tout 185 jours-navires et 1 116 heures de vol aux activités de patrouille et de recherche de Pêches et des Océans Canada. Soixante jours-navires ont été consacrés à des patrouilles côtières préventives pour le compte du Solliciteur général/de la GRC. Ces patrouilles avaient pour but de donner à la GRC l'occasion de susciter la sensibilisation du public et d'établir des relations communautaires dans des régions auxquelles elle n'aurait pas normalement eu accès.

L'opération menée par le MDN lors de la guerre du flétan noir a été baptisée OPÉRATION OCEAN VIGILANCE. Les Forces maritimes de l'Atlantique ont mis en service un navire de guerre pour toute la durée du conflit; un second navire a été envoyé au moment où l'opération a atteint son point culminant, le 15 avril 1995. En tout, cinq navires ont participé. Par ailleurs, des avions Aurora ont aidé Pêches et des Océans Canada à assurer la surveillance aérienne.

Défense de l Amérique du Nord : Les aéronefs, les navires de surface et les sous-marins des forces maritimes et du Groupe aérien maritime se sont maintenus à un degré élevé de préparation opérationnelle grâce à un calendrier équilibré d'activités d'entraînement conjointes et indépendantes, d'évaluations tactiques et de travaux d'entretien systématique. Afin de profiter au maximum du temps passé en mer et d'accroître leur état de préparation opérationnelle, ils ont fait un usage intensif des polygones de tir, des cibles d'entraînement et des services de soutien de la Marine canadienne, de la Marine américaine et de l'OTAN.

Trois exercices opérationnels de la flotte canadienne au niveau de la formation ainsi qu'un exercice maritime d'entraînement coordonné se sont tenus sur la côte est, tandis que quatre exercices d'escadron et un exercice maritime d'entraînement coordonné ont eu lieu sur la côte ouest. Ont participé à ces exercices des navires et des aéronefs de divers pays.

Accords de défense collective et alliances : Le Commandement maritime a continué d'honorer son engagement envers l'OTAN en affectant une frégate à la Force navale permanente de l'Atlantique (STANAVFORLANT). Comme les années précédentes, l'escadron de la STANAVFORLANT a continué de participer à l'opération SHARP GUARD dans l'Adriatique. Cette opération avait pour but de faire respecter l'embargo des Nations Unies contre les Balkans. Les forces maritimes ont également fourni une frégate pendant un mois à la Force navale permanente en Méditerranée (STANAVFORMED). Cette force a aussi participé à l'opération SHARP GUARD dans l'Adriatique. Cette participation à la STANAVFORMED avait d'autant plus d'importance que c'était la première fois qu'un navire canadien était affecté à cette force navale. Outre ces activités liées à l'OTAN, le groupe opérationnel des Forces maritimes de l'Atlantique a également pris part à l'exercice LINKED SEAS 95 mené par l'OTAN.

Des unités des Forces maritimes du Pacifique (FMAR(P)) ont réalisé WESTPLOY 95, un déploiement dans le Pacifique Ouest visant à appuyer les intérêts du Canada en matière de sécurité, et des programmes navals bilatéraux intéressant divers pays de cette région du globe. De plus, des navires des FMAR(P) et des aéronefs du Groupe aérien maritime ont participé avec des unités de la marine et de la garde côtière des États-Unis à divers exercices au cours de l'année dans les eaux territoriales canadiennes et américaines.

Au cours de l'année, un navire a été envoyé de chacune des côtes pour participer à diverses phases de l'exercice UNITAS 95. Cet exercice annuel sud-américain comprend une série d'opérations d'entraînement naval. Chaque phase est planifiée et exécutée par une nation hôte différente en Amérique latine.

Opérations internationales de maintien de la paix : Comme dans le cas de l'importante participation à l'opération SHARP GUARD mentionnée plus haut, le NCSM PRESERVER a offert un soutien logistique en mer aux navires affectés à des patrouilles et deux avions Aurora du Groupe aérien maritime ont mené des opérations à partir de Sigonella, en Italie. Le NCSM CALGARY a été affecté à la Maritime Interception Force (Force d'interception maritime) dans le golfe Persique chargée de faire respecter les sanctions imposées par les Nations Unies à l'Iraq.

Soutien à d autres ministères du gouvernement : Un soutien spécial a été offert au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) grâce au déploiement du NCSM FREDERICTON en Arabie saoudite. Un soutien additionnel a été offert au MAECI lorsque des navires participant à des exercices à divers endroits dans le monde ont effectué de brèves visites portuaires entre les phases des opérations qu'ils menaient.

Les Forces maritimes de l'Atlantique ont fourni d'importantes ressources pour appuyer la conférence au sommet du G7 qui a eu lieu à Halifax, en Nouvelle-Écosse, en juin 1995.

Opérations de la Réserve navale : Les opérations menées par des navires dotés d'équipages de la Réserve navale à l'appui des patrouilles du ministère des Pêches et des Océans et des patrouilles préventives témoignent du rôle élargi que remplit cet élément au sein de la Force totale. Les deux principaux rôles de la

Réserve navale sont la défense côtière et le contrôle naval de la navigation commerciale. L'entraînement à cet égard a continué au niveau de l'unité, de même que la participation des réservistes à des exercices d'envergure avec leurs homologues de la Force régulière.

Résultats des plans de mise sur pied de la force

État d avancement des projets d immobilisations : La réduction du budget de la défense a d'abord touché la partie Immobilisations du Programme des services de la Défense en ayant pour effet de limiter les fonds disponibles pour de nouvelles initiatives. L'introduction des frégates de la classe HALIFAX s'est poursuivie avec la livraison de dix des douze navires à la fin de l'année financière. Le Projet de révision et de modernisation de la classe Tribal (TRUMP) a pris fin avec la reconfiguration du dernier des navires de la classe IROQUOIS. Le projet de navires de défense côtière a progressé selon les prévisions, le premier navire, soit le NCSM Kingston, ayant été livré à la fin de 1995. Le travail d'état-major a été accompli à divers niveaux ministériels au sujet du Projet de prolongation de la vie des sous-marins canadiens et du Programme d'acquisition d'hélicoptères maritimes, et on prévoit qu'ils seront soumis au processus décisionnel du gouvernement en 1996-1997. Les activités menées dans une grande variété de projets d'équipement de plus petite envergure ont permis de maintenir l'état de préparation du matériel de la flotte, notamment en augmentant l'efficacité des communications mer-terre et en diminuant les besoins de personnel relatifs aux appareils d'entraînement et de simulation.

Initiatives liées à l effectif/l infrastructure : L'effectif maritime de la Force régulière a été réduit de 10 400 en 1993-1994 à 9 600 en 1995-1996, en partie suite à la fermeture de Mill Cove, Aldergrove et Shelburne. L'Examen des activités liées aux systèmes de génie maritime et de la maintenance a adopté la méthode de l'analyse de rentabilisation pour ce qui est du soutien de maintenance de la flotte. Il en est résulté une restructuration du soutien d'état-major dans l'unité de radoub, l'unité de génie naval et le groupe de maintenance de la flotte et un regroupement du personnel militaire et civil dans un seul milieu de travail. Ces trois unités ont été réorganisées sous le nom d'Établissement de maintenance de la Flotte Cape Scott et d'Établissement de maintenance de la Flotte Cape Breton sur les côtes est et ouest respectivement.

3. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Au cours de 1995-1996, le premier plan d'activités du Commandement maritime a été élaboré, ce qui nous a permis de mieux comprendre les concepts et les principes de la planification des ressources. Toutefois, le processus de planification des activités a été quelque peu ralenti par le fait que les besoins changeaient continuellement.

Avec le renouveau de la gestion, le Commandement maritime s'est engagé à respecter le principe de la délégation de pouvoirs, accroissant ainsi la souplesse gestionnelle à tous les niveaux. De même, la dévolution de l'autorité et des ressources a permis de profiter d'une plus grande souplesse pour réaliser les objectifs à l'aide du budget d'exploitation. L'engagement ministériel relativement à la délégation des pouvoirs et du budget, là où c'est approprié, est primordial pour le succès de la restructuration du Commandement. Pour que le Commandement maritime réussisse à accomplir sa mission, il est vital qu'il continue de déléguer les pouvoirs et d'accroître sa souplesse de fonctionnement, compte tenu des réductions de ressources prévues pour les prochaines années.

4. RENDEMENT FINANCIER COMPARATIF

Tableau 22: Rendement financier par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)

	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Forces maritimes				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	883 795	919 530	829 584	903 360
Fonctionnement et entretien	562 576	609 089	648 455	595 924
Besoins de fonctionnement	1 446 371	1 528 619	1 478 039	1 499 284
Capital	993 541	1 009 246	830 567	808 406
Total des besoins	2 439 912	2 537 865	2 308 606	2 307 690
Moins: Recettes à valoir sur le crédit	23 623	23 059	24 889	20 634
	2 416 289	2 514 806	2 283 717	2 287 056

5. INCIDENCE SUR LES PLANS FUTURS

Les pressions financières et la nécessité de maintenir la capacité de la flotte pour lui permettre d'accomplir les mêmes tâches ont eu une incidence importante sur l'élaboration de plans pour 1996-1997 et 1997-1998. Deux grands secteurs seront touchés. Le premier est celui des dépenses liées à l'équipement; le deuxième est le besoin continu de disposer de mesures d'efficacité.

Alors que la majorité des programmes d'immobilisations comme le Projet de la frégate canadienne de patrouille et le Projet de révision et modernisation de la classe Tribal se poursuivront probablement dans les limites financières prévues, la disponibilité des fonds pour de nouvelles initiatives deviendra critique et une sérieuse réduction de la capacité de mener des missions en sera le résultat immédiat.

La reconnaissance du besoin d'élaborer un système de gestion du rendement global valable pour les forces maritimes a été un élément clé de la mise en place de nouvelles mesures d'efficacité. Les travaux se poursuivent dans ce domaine et, une fois terminés, ils établiront le fondement des systèmes d'établissement des coûts et de gestion du rendement. Cette approche aura pour résultat d'améliorer le système d'aide à la prise de décision, permettant ainsi aux commandants à tous les niveaux de mieux déterminer l'incidence de la réduction des ressources dans le but de réaliser l'équilibre entre les opérations et les activités de soutien. La planification d'activités sera, à long terme, un mécanisme essentiel de gestion des décisions complexes touchant les ressources à tous les niveaux.

C.2 FORCES TERRESTRES

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

En 1995-1996, les forces terrestres avaient escompté poursuivre la planification et la conduite d'opérations dans les domaines suivants : contribution à la sécurité internationale grâce à l'affectation de forces aux opérations en cours ou grâce aux forces fournies dans le cadre des Arrangements relatifs aux forces en attente de l'ONU; assistance aux autorités civiles et aide au pouvoir civil; aide à d'autres ministères; assistance humanitaire; et missions de recherche et de sauvetage au sol. Les forces terrestres s'attendaient également à continuer de prendre part aux initiatives de défense collective par le biais de leurs forces affectées et d'autres possibilités de planification et de formation, notamment leur participation à la Conférence des armées des Amériques. En outre, elles comptaient poursuivre la modernisation de l'équipement afin de mener à bien leurs plans visant à remédier aux lacunes du matériel désuet. De concert avec le reste du Ministère, les forces terrestres avaient l'intention de continuer à élaborer des plans pour réduire les quartiers généraux dès le début de 1996-1997 et accroître l'effectif de leurs forces opérationnelles. Enfin, elles prévoyaient poursuivre les mesures d'économie afin de maximiser leur investissement dans la force de campagne.

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

- **Résultats des plans opérationnels**

Défense du Canada : Les responsabilités liées à la défense du territoire national et à la protection de la souveraineté du Canada ont été acquittées grâce à la surveillance terrestre et au maintien de forces polyvalentes aptes au combat, et grâce à l'aide apportée aux autorités civiles pour assurer le maintien de l'ordre public et de la sécurité. Dans chaque secteur, les forces terrestres disposaient d'une unité d'intervention immédiate apte au combat, de la taille d'un bataillon et prête à faire face à toute situation de crise nationale ou à assurer la défense du territoire, ainsi que de la capacité de constituer au besoin des forces pouvant aller jusqu'à la taille d'un groupe-brigade plurifonctionnel. Chaque secteur de la Force terrestre a maintenu un niveau uniforme de disponibilité opérationnelle grâce à l'exécution d'un plan équilibré d'instruction individuelle et d'exercices collectifs.

Assistance aux autorités civiles : L'aide au pouvoir civil et l'assistance armée/non armée à d'autres ministères, que les forces terrestres ont habituellement apportées à très bref délai, ont englobé des opérations ou la prestation d'un soutien lors de troubles civils, de recherches au sol, d'opérations antidrogue et de secours en cas de catastrophe (incendie de forêt, inondation, écrasement d'avion), ainsi qu'un soutien aux organismes d'application de la loi. Il convient de noter plus particulièrement l'aide fournie, d'une part, à la GRC et au gouvernement de la Colombie-Britannique à Gustafsen Lake et, d'autre part, à la PPO et au gouvernement de l'Ontario à Camp Ipperwash et au Parc provincial Ipperwash. Un soutien a également été assuré lors de cérémonies, d'activités d'intérêt national et de manifestations sportives et récréatives à l'échelle nationale. Les forces terrestres ont aussi mis leurs compétences et leurs ressources à la disposition d'autres commandements et éléments des Forces canadiennes.

Défense de l'Amérique du Nord : La défense du territoire nord-américain, en collaboration avec les États-Unis, a été assurée grâce à la surveillance terrestre et à l'affectation de forces polyvalentes aptes au combat. Sous les auspices du Groupe stratégique régional Canada-États-Unis (CUSRPG), les forces terrestres ont fourni un quartier général de force opérationnelle et un groupe-brigade mécanisé plurifonctionnel.

Contribution à la sécurité internationale : Les forces terrestres ont contribué dans une large mesure à la sécurité internationale grâce à leur participation à des opérations et alliances multilatérales, à d'autres organisations régionales ou à des coalitions de pays animés des mêmes sentiments, appuyant les secours humanitaires et le rétablissement des zones dévastées par les conflits et prenant part aux mesures de contrôle des armements et autres mesures d'instauration de la confiance.

Les forces terrestres ont affecté à l'OTAN un groupe-bataillon d'infanterie en état de grande disponibilité pour la Force de réaction immédiate (Terre) et un groupe-brigade mécanisé au Commandement allié en Europe dans la catégorie des forces d'appoint. Un quartier général de force opérationnelle et une brigade mécanisée plurifonctionnelle ont été réservés pour affectation à l'OTAN, sous l'égide du CUSRPG. De plus, une deuxième brigade mécanisée a été désignée à titre d'autres forces pour l'OTAN par le biais d'ententes de défense territoriale exploitées dans le contexte du CUSRPG. Par ailleurs, les forces terrestres ont fourni la majorité du personnel nécessaire au quartier général déployable de la force interarmées, en faisant appel à des membres du Quartier général de la 1re Division du Canada, du Régiment de transmissions et de la 1re Compagnie du renseignement, tous basés à Kingston (Ontario). L'entraînement aux niveaux interarmées et combiné a eu lieu à l'appui de ces engagements dans le cadre de l'exercice STRONG RESOLVE 95, dans le nord de la Norvège.

Les forces terrestres apportent la majeure partie de la contribution du Canada aux opérations de maintien de la paix de l'ONU, notamment la surveillance de missions d'autres organisations. Elles ont affecté du personnel et de l'équipement aux missions énumérées ci-dessous.

Force de protection des Nations Unies (FORPRONU). Les forces terrestres ont rempli leurs engagements envers la FORPRONU dans les Balkans. En effet, un groupe-bataillon d'infanterie de 860 membres a été déployé dans le secteur sud, en Croatie, et chargé de surveiller le cessez-le-feu dans les zones protégées de l'ONU, en vertu de la résolution 908 du Conseil de sécurité des Nations Unies (CSNU); un groupement tactique toutes armes de 826 militaires basé en Bosnie-Herzégovine a fourni des escortes armées lors d'opérations de secours humanitaires de l'ONU entreprises aux termes des résolutions 776 et 836 du CSNU et accompli des tâches pour appuyer le cessez-le-feu négocié par les Musulmans et les Croates de Bosnie en vertu de la résolution 908 du CSNU; un quartier général du contingent canadien et son effectif d'environ 140 personnes ont été affectés aux quartiers généraux des secteurs de l'ONU en ex-Yougoslavie; enfin, les forces terrestres ont affecté un élément de soutien national, le Bataillon canadien de logistique, composé de 270 militaires.

Force de mise en oeuvre (IFOR). Les forces terrestres ont affecté un QG de brigade et des sous-unités de soutien, réunissant en tout quelque 1 000 militaires, pour appuyer l'IFOR, force de mise en oeuvre sanctionnée par l'ONU et dirigée par l'OTAN en Bosnie-Herzégovine. Sa tâche : appliquer et surveiller l'accord-cadre général pour la paix en Bosnie-Herzégovine, également appelé l'Accord de paix de Dayton.

Mission des Nations Unies en Haïti (MINUHA). Conformément à la résolution 1048 du CSNU, le Canada a fourni un contingent d'environ 750 personnes au sein d'une unité mixte constituée par la Force terrestre. Le contingent canadien comprenait un bataillon d'infanterie (moins), un escadron du génie, un peloton de transport, une équipe de soutien de l'information militaire, un escadron d'hélicoptères polyvalents et un groupe logistique. Cette unité mixte était chargée d'assurer au gouvernement haïtien un environnement sûr et stable ainsi que d'appuyer la professionnalisation et la formation de la Police nationale haïtienne (PNH) dans la zone d'opérations de la région métropolitaine de Port-au-Prince. En outre, ce contingent a fourni au commandant de la force onusienne une force d'intervention immédiate pouvant être affectée partout en Haïti.

Mission des Nations Unies au Rwanda (MINUAR). L'engagement du Canada à l'égard du Rwanda a pris fin en janvier 1996. Cette mission a débuté par l'affectation d'un régiment de transmissions, pour être modifiée par la suite en fonction des capacités requises par l'ONU; il s'est agi à différents moments d'une unité médicale mixte, d'une unité de soutien au combat de deuxième ligne et, enfin, d'un groupe de soutien logistique de la mission.

Observateurs militaires. Les forces terrestres ont affecté du personnel et de l'équipement pour appuyer diverses missions d'observateurs militaires des Nations Unies dans le monde entier, plus particulièrement la Force des Nations Unies chargée d'observer le dégagement (FNUOD) sur le plateau du Golan et la Force multinationale et Observateurs (FMO) dans le Sinaï.

- **Résultats des plans de mise sur pied de la force**

État d'avancement de la mise en oeuvre des améliorations d'ordre opérationnel :

En 1995-1996, les forces terrestres ont achevé de planifier l'intégration des 3 000 militaires supplémentaires à la force de campagne. Certains d'entre eux étaient déjà en poste par suite de l'annulation de réductions prévues, tandis que les autres devraient arriver dans les unités des forces terrestres en 1997-1998.

État d'avancement des projets d'immobilisations : Les dépenses en biens d'équipement pour les forces terrestres se sont poursuivies, ce qui a permis de reconstituer une partie de leurs stocks de matériel. De par leur nature, les forces terrestres ont constamment besoin de remplacer un grand nombre d'armes et d'équipements principaux en service, si bien que l'année 1995-1996 n'a pas fait exception à la règle. Les livraisons des véhicules légers de soutien à roues ont pris fin; elles ont continué dans le cas des systèmes de guerre électronique achetés dans le cadre du projet d'amélioration des moyens tactiques de guerre électronique, et elles ont commencé en ce qui concerne l'arme antichar à courte portée ERYX et le véhicule de remplacement du Lynx; les travaux se sont poursuivis rapidement à l'égard du Système tactique de commandement, de contrôle et de communications bien qu'aucun équipement n'ait encore été livré. Du matériel a toutefois été livré dans le cadre de projets de moindre envergure destinés à maintenir la capacité opérationnelle. Des travaux de définition ont débuté ou continué en ce qui a trait à certains projets, tandis que l'intégration des systèmes logistiques s'est poursuivie ou achevée à l'égard d'autres équipements majeurs.

Initiatives liées à l'infrastructure, à l'environnement et aux effectifs : Le Commandement de la Force terrestre a fermé les BFC Toronto et Chatham ainsi que le Détachement London, ne conservant que de petits détachements de soutien locaux. Les responsabilités concernant les BFC Edmonton et Saint-Jean ont été transférées au Commandement de la Force terrestre. En même temps que des plans étaient mis en oeuvre pour réduire l'effectif des quartiers généraux, le personnel civil et l'infrastructure, le nombre de militaires réguliers des forces terrestres augmentait dans le cadre de l'opération ENHANCEMENT, passant de 21 107 à 21 367, de manière à assurer la mise en place d'autres unités opérationnelles. De nouvelles installations ont été construites à la BFC Edmonton pour loger les unités de campagne du Secteur de l'Ouest de la Force terrestre qui se trouvaient aux BFC Chilliwack et Calgary. Le 4e Régiment d'artillerie antiaérienne a quitté la BFC Chatham pour s'installer à Gagetown et à Moncton. De nouveaux manèges militaires ont été construits à Victoria, à Bathurst, à Québec, à Laval et à Georgetown. D'autres projets d'immobilisations étaient en cours aux BFC Montréal, Calgary, Chilliwack et Shilo, ainsi qu'au Centre d'instruction et de soutien de la Milice Meaford. D'importants projets environnementaux ont eu lieu durant l'AF 1995-1996. Les forces terrestres ont tenu la première réunion du groupe de travail OTAN sur la formation en matière d'environnement - Sous-groupe des forces terrestres à Montréal, ainsi que la conférence nationale des officiers de l'environnement du MDN à Toronto. Elles ont également publié leur nouveau plan d'action environnemental, leurs stratégie et plan de formation et d'éducation en matière d'environnement, de même que le cadre d'assainissement des lieux contaminés du MDN. Environ neuf millions de dollars ont été consacrés à des travaux de dépollution, de décontamination, d'amélioration des emplacements de PP, de gestion de l'environnement et de prévention de la pollution.

3. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

En 1995-1996, les forces terrestres ont produit leur premier plan d'activités pour 1996-1997. Elles se sont principalement efforcées de définir et d'élaborer le processus et de déterminer, de comprendre et de préciser les concepts et les principes de la planification fondée sur les capacités.

Dans le contexte du renouveau de la gestion, les forces terrestres se sont engagées dès le début à accroître la souplesse et la responsabilisation de la gestion à tous les niveaux, grâce aux principes de la délégation des pouvoirs et du transfert des ressources. On estime que l'expansion continue de cette philosophie de gestion, qui englobe l'habilitation, l'innovation, le risque et la responsabilisation, est essentiel pour que ce processus assure le cadre de responsabilisation propice à une gestion plus efficiente et plus efficace. À cette fin, les forces terrestres continueront de faire fond sur les résultats obtenus grâce au projet de plan d'activités intégré de la Force terrestre, conçu pour fournir les outils de comptabilité par activité, de mesure du rendement et de gestion de l'information nécessaires pour appuyer ce cadre de responsabilisation dans le nouveau contexte de gestion.

Les initiatives concernant Défense 2000 et la diversification des modes de prestation de services ont été entreprises dans une certaine mesure, et d'autres progrès sont nécessaires dans le présent domaine d'activité. Toutefois, ces progrès font partie intégrante des efforts de restructuration déployés par les forces terrestres.

4. RENDEMENT FINANCIER COMPARATIF

Tableau 23 : Rendement financier par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)

	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Forces terrestres				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	1 402 815	1 510 807	1 430 822	1 475 862
Fonctionnement et entretien	632 619	632 327	857 073	876 235
Besoins de fonctionnement	2 035 434	2 143 134	2 287 895	2 352 097
Capital	725 319	935 805	842 983	933 878
Total des besoins	2 760 753	3 078 939	3 130 878	3 285 975
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	112 060	148 414	181 183	152 601
	2 648 693	2 930 525	2 949 695	3 133 374

5. INCIDENCE SUR LES PLANS FUTURS

Les réalités financières ont eu une incidence limitée sur les plans de 1996-1997 mais une incidence considérable sur ceux de 1997-1998. On procède actuellement à une analyse des options touchant les forces terrestres afin d'examiner d'un oeil critique les solutions de remplacement en ce qui concerne l'équipement, l'infrastructure et l'organisation. Cette analyse comportera un examen des comptes ministériels répartis et sera axée sur les grands changements structurels et organisationnels qu'il faudra apporter pour assurer la stabilité financière tout en maintenant l'intégrité opérationnelle des forces terrestres en 1997-1998 et dans les années subséquentes.

C.3 FORCES AÉRIENNES

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Au cours de l'exercice de 1995-1996, les forces aériennes prévoyaient mener des opérations à l'appui des trois objectifs de mission de la politique de défense du Canada, c'est-à-dire défendre le Canada, défendre l'Amérique du Nord et contribuer à la paix et à la sécurité internationales. Pour atteindre ces objectifs de mission, les Forces aériennes ont mené des activités dans six principaux domaines, notamment : la surveillance et le contrôle aérospatiaux, le soutien aérien des forces maritimes, le soutien aérien des forces terrestres, la mobilité aérienne, le soutien des intérêts nationaux et les opérations de soutien de contingence. Les forces aériennes avaient également l'intention d'accorder leur soutien à un certain nombre de projets d'immobilisation et de les faire progresser en vue d'améliorer leur capacité d'atteindre les objectifs de mission qui leur avaient été assignés. Enfin, les forces aériennes voulaient adopter certaines mesures d'économie dans le but de respecter les compressions imposées par le gouvernement et par le Ministère.

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

Résultats des plans opérationnels

Surveillance et contrôle aérospatiaux : Les activités des forces aériennes dans ce domaine opérationnel ont porté sur les capacités de surveillance, de gestion et de maintien de l'intégrité de l'espace aérien canadien, de ravitaillement en vol et d'appui aérien offensif contribuant à la défense du Canada, au respect des ententes de défense collective de l'Amérique du Nord et aux opérations des Forces canadiennes dans le monde entier. Par le biais d'activités d'entraînement planifiées avec soin, le personnel des forces aériennes est parvenu à demeurer en état de préparation opérationnelle et à maintenir un haut niveau d'efficacité. Voici une liste des activités opérationnelles liées à la surveillance et contrôle aérospatiaux :

- des exercices réguliers de ravitaillement en vol visant à maintenir les compétences des équipages des chasseurs et des avions ravitailleurs. La capacité de ravitaillement en vol est nécessaire à l'accomplissement des mandats énoncés dans le Livre blanc sur la défense de 1994 concernant les opérations de contingence à l'étranger et celles visant à assurer le maintien de la souveraineté canadienne;

- l'entraînement régulier au combat aérien des membres d'équipage des CF18 au moyen du système de restitution du combat aérien, situé à Cold Lake. Dans le domaine de l'entraînement au combat aérien, le personnel a eu l'occasion de s'entraîner aux commandes de toute une gamme d'avions de chasse des forces américaines (Aviation, Marine, Corps des Marines et Garde aérienne nationale) et d'autres pays de l'OTAN;

- chaque année, un exercice MAPLE FLAG, un exercice COPE THUNDER, ainsi qu'un exercice COALITION FLAG ont eu lieu en collaboration avec l'aviation américaine en vue d'améliorer les techniques de vol d'appui tactique. MAPLE FLAG a lieu au Canada, tandis que COPE THUNDER et COALITION FLAG se tiennent aux États-Unis;

- un exercice d'évaluation d'armes COMBAT ARCHER;

- des déploiements périodiques vers les emplacements avancés d'opérations (FOL) situés dans le Nord canadien en vue de se préparer au cas où les forces auraient à se déployer dans cette

région. On peut noter, entre autres, les exercices AMALGAM WARRIOR et FABRIC BRAVE, le premier ayant lieu dans l'est du Canada et le dernier dans l'ouest;

- des opérations de surveillance et de contrôle aérospatiaux menées sans préavis à l'appui de la GRC dans le cadre de sa mission de lutte contre le trafic des stupéfiants.

Soutien aérien des forces maritimes : Les activités des forces aériennes dans ce domaine opérationnel ont permis d'accorder un soutien aérien à l'élément Mer en vue du maintien de la souveraineté du Canada sur ses zones maritimes en temps de paix, pour assurer la défense collective de l'Amérique du Nord et pour la tenue des opérations des Forces canadiennes à l'étranger. Les activités opérationnelles suivantes ont contribué à l'amélioration de la compétence et à l'atteinte d'un seuil de préparation renouvelé :

- les exercices de l'OTAN/des pays côtiers du Pacifique, permettant de démontrer et d'améliorer l'aptitude des pays participants à conduire des opérations maritimes et à assurer le contrôle des lignes de communication maritimes;

- les exercices tenus au pays en vue de vérifier les capacités des Forces maritimes participantes dans tous les domaines des opérations coordonnées visant à contrer des menaces multiples;

- des exercices de guerre maritime interalliés tenus dans les secteurs d'opérations du Royaume-Uni, des États-Unis et de l'Amérique du Sud, visant à enseigner aux participants comment contrer des menaces multiples;

- des exercices menés par des pays étrangers dans les secteurs d'opérations du Royaume-Uni, de l'Espagne, de la France et de l'Italie, visant à permettre aux forces maritimes invitées de s'entraîner à tous les aspects des opérations coordonnées ayant pour objet de contrer des menaces multiples;

- des déploiements de l'OTAN en vue de tester le système maritime de contrôle aérien des communications air/sol, tout en fournissant à l'OTAN des rapports de surveillance dans les secteurs des Commandements du nord et du sud de l'Europe.

Soutien aérien des forces terrestres : Les activités des forces aériennes dans ce domaine ont permis d'accorder un soutien aérien à l'élément Terre en vue de maintenir la souveraineté territoriale du Canada en temps de paix, d'assurer la défense terrestre collective de l'Amérique du Nord et dans le cadre des opérations des Forces canadiennes à l'étranger. Au nombre des activités menées dans ce domaine opérationnel, on compte :

- des exercices menés au Canada au niveau de la formation, à l'appui du 1er Groupe-brigade du Canada et du 5^{e} Groupe-brigade mécanisé du Canada;

- des exercices nationaux, dont certains ont été menés en situation de tir réel, afin de vérifier les compétences des forces aériennes participantes dans tous les aspects des opérations aéromobiles;

- les déploiements de l'OTAN en vue de l'entraînement de la Force mobile(Terre)du CAE, dans le secteur du Commandement de l'Europe du Nord.

Mobilité aérienne : Les activités menées dans ce domaine opérationnel visaient à améliorer l'aptitude à fournir des services de transport aérien courants et, au besoin, des services d'appoint à l'appui des opérations des Forces canadiennes au pays et à l'étranger. Toutes les activités de mobilité aérienne ont visé avant tout à maintenir à jour les compétences de nos forces dans le cadre des opérations menées à l'étranger. On peut citer notamment :

- deux exercices annuels auxquels participent des appareils CC130 Hercules et leur équipage, soit CROSSCHECK, qui a lieu en collaboration avec l'aviation royale britannique, et BULLSEYE, qui a lieu en collaboration avec les forces aériennes royales de Nouvelle-Zélande et d'Australie, en vue de permettre un échange de renseignements utiles concernant l'équipement, les méthodes, les tactiques et l'entraînement;

- huit exercices de transport aérien tactique menés chaque année en vue de poursuivre l'entraînement des équipages de CC130 et de la section mobile des mouvements aériens en matière de transport aérien tactique (TAT);

- deux exercices, RED FLAG, qui a lieu aux États-Unis, et MAPLE FLAG, qui se tient au Canada, visant à exposer les équipages du GTA à des situations de vol tactique réalistes dans des conditions de guerre simulées;

- une compétition internationale annuelle organisée par les États-Unis, appelée AIRLIFT RODEO, permettant d'améliorer la capacité de largage et d'entraîner les équipages, les équipes de maintenance, les postes de guidage et les responsables de la sécurité.

Soutien aérien des intérêts nationaux : Les activités menées dans ce domaine opérationnel visaient à améliorer l'aptitude à fournir, sur demande, des services de recherche et sauvetage, de transport polyvalent, de juridiction et de soutien aérien de concert avec d'autres organismes gouvernementaux et à l'appui du bien-être et des intérêts nationaux au pays et à l'étranger, le cas échéant. Parmi les activités d'entraînement opérationnel, on peut citer notamment :

- une compétition annuelle de recherche et sauvetage, appelée SAREX, au cours de laquelle des équipes de recherche et sauvetage de toutes les unités de R et S se sont mesurées les unes aux autres et ont échangé des renseignements sur l'équipement, les procédures et l'entraînement;

- un exercice annuel permettant au personnel de s'entraîner pour intervenir en cas de grande catastrophe aérienne, appelé MAJAID;

- des vols d'entraînement visant à préparer le personnel à accorder le soutien des préparatifs en cas d'intervention lors d'attentats terroristes;

- des patrouilles de préparation opérationnelle dans le Nord, en vue d'assurer la surveillance à l'appui des besoins du Commandement maritime;

- des opérations sans préavis à l'appui de la GRC dans le cadre de sa mission de lutte contre le trafic des stupéfiants;

- des vols réguliers à l'appui de Pêches et des Océans Canada ont été effectués par des appareils Aurora, Arcturus et Challenger;

- des vols réguliers au-dessus des côtes canadiennes à l'appui de Transports Canada (Garde côtière);

- en collaboration avec Transports Canada, la prestation de services aériens de vols d'affaires à l'intention des dignitaires et transport des hautes personnalités.

Soutien des opérations de contingence : Les activités des forces aériennes dans ce domaine opérationnel ont permis la prestation de services de soutien d'escadre spécialisés pour la défense collective du Canada, de l'Amérique du Nord et pour les opérations des Forces canadiennes à l'étranger. Il s'agit, entre autres :

- de deux exercices annuels de survol dans la région européenne de l'OTAN;

- du déploiement systématique des unités de soutien des aérodromes à l'appui des opérations des chasseurs menées à partir des emplacements avancés d'opérations (FOL) dans le nord canadien et dans l'Arctique.

Missions et opérations de contingence additionnelles : Outre les activités opérationnelles et d'entraînement prévues énoncées ci-dessus, les forces aériennes ont également été appelées à fournir du soutien aux missions et opérations de contingence additionnelles suivantes :

- OP HARMONY - La Force de protection des Nations Unies (FORPRONU) en Croatie, pour veiller à ce que les Zones protégées par les NU soient démilitarisées et que les habitants soient protégés des attaques. Le Commandement aérien a assuré le transport aérien tactique et stratégique et fourni du personnel pour occuper divers postes en campagne et au quartier général;

- OP CAVALIER - La mission de la FORPRONU en Bosnie-Herzégovine, pour aider à la distribution du matériel d'aide humanitaire, à la surveillance des cessez-le-feu locaux et pour exécuter des tâches liées aux zones d'exclusion des armes. Le Commandement aérien a assuré le transport aérien tactique et stratégique, notamment le transport aérien à Sarajevo dans le cadre de l'OP AIRBRIDGE - (HCNUR) et fourni du personnel pour occuper différents postes en campagne et au quartier général, y compris des contrôleurs aériens avancés dans le théâtre lors de la tenue des opérations d'appui aérien rapproché de l'OTAN;

- OP SHARP GUARD - Une force maritime multinationale dans l'Adriatique en vue de surveiller et de mettre en application les sanctions commerciales et sur le transport maritime imposées par l'ONU contre les pays des Balkans. Le Commandement aérien a envoyé des hélicoptères Sea King à l'appui des forces maritimes et des avions de patrouille maritime Aurora du Canada;

- OP LANCE - La mission des Nations Unies au Rwanda en vue de contribuer à la sécurité et à la protection des personnes déplacées, d'assurer la sécurité et le soutien des opérations d'aide humanitaire et de promouvoir la réconciliation nationale au Rwanda. Le Commandement aérien a assuré le transport aérien tactique et stratégique et fourni du personnel pour occuper divers postes en campagne et au quartier général;

- OP PIVOT - La mission mandatée par le Conseil de sécurité de l'ONU en vue de contribuer au rétablissement de la démocratie en Haïti. Le contingent canadien comptait environ 600

militaires dont des officiers d'état-major, un escadron tactique d'hélicoptères, un escadron de génie construction et un escadron de transport doté de véhicules à roues; et

- OP ALLIANCE/DENY FLIGHT - La force de mise en oeuvre menée par l'OTAN en Bosnie-Herzégovine. Des membres du personnel navigant canadien ont servi à bord de l'avion d'alerte avancée de l'OTAN et des contrôleurs aériens avancés canadiens ont assuré le soutien des opérations d'appui aérien rapproché de l'OTAN, à partir du sol.

Les forces aériennes ont fourni de nombreux membres de leur personnel pour agir à titre d'observateurs militaires de l'ONU dans le cadre des missions de l'ONU, citons par exemple, OP SNOWGOOSE et OP DANACA. Des observateurs canadiens ont également participé à des missions autres que celles de l'ONU, par exemple, OP CALUMET.

3. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Plan de vol 97

Suite à la publication du Livre blanc sur la défense de 1994, du budget de 1995 et à la Révision du programme du MDN/des FC effectuée en 1995, les forces aériennes ont mis sur pied et poursuivi l'application d'un certain nombre de programmes et d'initiatives de gestion du changement au cours de l'exercice de 1995-1996. Le plan de coordination du commandant du Commandement aérien, qui vise à intégrer toutes les initiatives de changement en une seule activité cadre, est connu sous le nom de Plan de vol 97. Ce plan englobe :

- Le projet Genesis. Ce projet, mené en collaboration avec le Groupe des matériels, était au départ le programme de restructuration visant à réaliser des économies dans l'ensemble des flottes de la Force aérienne dans le but de réduire de 25 p. 100 le coût des opérations des chasseurs. L'approche Genesis a depuis été élargie pour englober toutes les flottes dans le but d'économiser chaque année quelque 600 millions de dollars. Jusqu'à présent, la Force aérienne a atteint environ 40 p. 100 de son objectif et a établi des mesures en vue de réaliser les 60 p. 100 qui restent.

- L'examen du commandement et contrôle de la Force aérienne (ECCFA). L'examen en question a pour but d'établir des structures efficaces et efficientes pour l'État-major de la Force aérienne (CEMFA) et pour les commandants de QG de niveau opérationnel qui emploient environ 50 p. 100 des ressources du QG de la Force aérienne et de recommander une réattribution efficace des responsabilités d'ordre stratégique, opérationnel et tactique. L'ECCFA a permis d'établir la structure organisationnelle du nouveau quartier général et les organisations transitoires sont en place. Les nouvelles structures de QG entreront en vigueur à l'été de 1997.

- Renouveau de la gestion. Il incombait à l'équipe du renouveau de la gestion de créer des outils et des techniques nécessaires à l'appui des nouveaux principes de gestion du Ministère et d'en faciliter l'utilisation. Ces principes mettent l'accent sur la dévolution des pouvoirs et des responsabilités, sur l'obligation de rendre compte, sur l'alignement en fonction de la mission et sur l'amélioration continue. Les outils établis par l'équipe du renouveau de la gestion ont servi de base à l'établissement du plan d'activités de la Force aérienne et sont les suivants : gestion de centre de coûts, comptabilité par activités, modèle de rendement, mesure

du rendement et auto-évaluation des unités. Un Cadre de qualité et d'excellence, qui englobera l'obligation de rendre compte, l'amélioration continue et la conformité, entrera en vigueur dans l'ensemble du Commandement aérien d'ici l'automne de 1997.

- Culture et formation. L'initiative relative à la culture et à la formation a pour but de promouvoir l'excellence et l'amélioration continue au sein du Commandement aérien. Le porte-étendard de ce processus est un cours de trois jours appelé "Instruction Prévol - Plan de vol 1997". Le programme de ce cours consiste à enseigner, en dedans d'un an, aux 20 000 membres de l'équipe de la Force aérienne, comment composer avec la foule de changements qui se présenteront au cours des prochaines années. L'Instruction Prévol du PV 97 a également pour but de servir de mécanisme pour véhiculer les valeurs de base de la Force aérienne et obtenir les commentaires de chaque palier de l'organisation. Grâce à plus de 250 facilitateurs et instructeurs qualifiés dans tous les secteurs de la Force aérienne, l'Instruction Prévol du PV 97 respecte les échéanciers fixés et devrait être terminée d'ici l'été de 1997.

4. RENDEMENT FINANCIER COMPARATIF

Tableau 24: Rendement financier par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)

	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Forces aériennes				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	1 330 687	1 293 700	1 183 475	1 142 987
Fonctionnement et entretien	1 583 826	1 243 406	1 269 166	1 145 443
Besoins de fonctionnement	2 914 513	2 537 106	2 452 641	2 288 430
Capital	684 677	340 656	536 641	535 372
Total des besoins	3 599 190	2 877 762	2 989 282	2 823 802
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	133 327	155 985	187 682	147 731
	3 465 863	2 721 777	2 801 600	2 676 071

5. INCIDENCE SUR LES PLANS FUTURS

Biens d'équipement

Au cours des quelques années qui viennent de s'écouler, le programme d'immobilisations des FC a subi d'importantes compressions. Les forces aériennes risquent aujourd'hui de voir leur matériel tomber en désuétude et leurs capacités diminuer dans un certain nombre de secteurs clés. Il devient très difficile d'établir un ordre de priorités entre les cinq projets d'acquisition de biens d'équipement du Commandement aérien, car ceux-ci répondent aux minima essentiels requis pour maintenir l'interopérabilité avec nos alliés tout en conservant la puissance aérienne fondamentale nécessaire pour répondre aux besoins actuels et futurs du Canada.

La politique de défense et les documents budgétaires indiquent depuis 1994 que des réductions de personnel s'imposent pour financer le Plan de modernisation des biens d'équipement et pour faire en sorte que les capacités opérationnelles ne se détérioreront pas en raison des compressions imposées aux budgets de la Défense. Les réductions d'effectifs au sein du Commandement aérien se sont fondées sur l'acquisition de nouvel équipement nécessitant moins d'entretien et qui permettrait à la Force aérienne de fonctionner avec un effectif réduit. L'objectif de réduction des effectifs étant presque complètement atteint, il faut absolument que les programmes d'acquisition de biens d'équipement soient mis en branle sans délai afin que l'on puisse obtenir l'équipement qui permettra à la Force aérienne de fonctionner avec un personnel réduit. L'utilisation prolongée des équipements actuels coûte de plus en plus cher sur les plans du fonctionnement, de la maintenance et de la main-d'œuvre.

Personnel

Les difficultés liées au maintien dans nos rangs du personnel clé du secteur opérationnel en raison de la mauvaise presse dont les Forces armées font l'objet, des questions relatives à la qualité de vie, du gel de la solde et des obstacles à l'avancement imputables aux réductions d'effectifs risquent d'empêcher le Commandement aérien de respecter ses engagements et d'accomplir les missions opérationnelles qui lui sont confiées. On s'attend à ce que cette situation ait des répercussions dans les groupes professionnels militaires de l'ensemble de la Force aérienne, mais surtout dans les groupes professionnels exigeant des compétences et des qualifications recherchées dans le secteur privé. Par exemple, la demande croissante de pilotes dans les lignes aériennes civiles crée actuellement une grave pénurie de pilotes militaires expérimentés, ce qui pourrait avoir une incidence sur l'ensemble des capacités opérationnelles des forces aériennes. Par conséquent, ces dernières seront moins aptes à maintenir leurs niveaux actuels d'opérations de vol pendant la période de planification. La Force aérienne effectue actuellement une étude pour aller au fond de ce problème d'attrition et pour déterminer les mesures à prendre pour éviter le départ des pilotes militaires expérimentés et cette étude devrait être terminée au début de 1997. Les résultats et les recommandations devraient être publiés dès qu'on aura établi un plan d'action définitif.

Fonctionnement et entretien

Grâce à l'adoption de la méthode des plans d'activités au MDN et dans les FC et à la création d'outils de planification permettant l'analyse des coûts et le développement de la force, comme la gestion de centre de coûts (GCC), la comptabilité par activités et le modèle d'évaluation des risques associés à l'effectif opérationnel, le Commandement aérien sera bientôt en mesure de déterminer le coût réel du fonctionnement des unités et des organisations militaires. Néanmoins, nous vivons actuellement une période de restructuration, de réduction d'effectifs et de compressions budgétaires sans précédent. C'est pour cette raison qu'on ne peut prévoir si le Commandement aérien parviendra à s'acquitter des missions et des engagements qui lui sont assignés dans le Guide de planification de la Défense 1997, avec les ressources qui lui sont fournies.

C.4 OPÉRATIONS INTERARMÉES ET PROTECTION CIVILE

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

En ce qui concerne ce secteur d'activité, ce point du Budget des dépenses de la Défense nationale marque une transition à une nouvelle présentation; il n'est donc pas possible de fournir une comparaison des résultats obtenus avec les résultats attendus l'année dernière. L'aperçu suivant est donné en guise de transition :

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

C'est sur les opérations militaires que sont axées et que continueront d'être axées les activités des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale. Le Groupe du Sous-chef d'état-major de la Défense au Quartier général de la Défense nationale planifie, coordonne, contrôle et dirige ces opérations pour le Chef d'état-major de la Défense. Au cours des dernières années, en dépit des importantes réductions des ressources résultant des compressions budgétaires faites par le gouvernement, les Forces canadiennes ont continuellement affecté en moyenne plus de 2 000 militaires au maintien de la paix et à des opérations connexes. De tous les pays du monde, le Canada est celui qui a le plus d'expérience et qui a connu le plus grand succès dans ce domaine, ayant participé à toutes les opérations de maintien de la paix de l'Organisation des Nations Unies depuis que celle-ci a commencé à en organiser à la fin des années 40. C'est pour cette raison que le Canada a été choisi par les pays membres de l'ONU, en novembre 1996, pour prendre la tête d'une mission militaire multinationale ayant pour but d'apporter une aide humanitaire dans la région des Grands Lacs, en Afrique centrale.

Un sommaire des importantes réalisations faites dans le domaine du maintien de la paix et des opérations connexes se trouve à la section IV, Renseignements supplémentaires, à la page 4-91.

Outre le maintien de la paix, les Forces canadiennes ont mené d'autres opérations importantes ces dernières années. Au Canada, il y a eu notamment la crise d'Oka en 1992, puis les opérations menées en 1995 pour appuyer les autorités civiles à Lake Gustafsen (C.-B.), le sommet du G7 tenu à Halifax (N.-É.), les opérations du ministère des Pêches et des Océans pour la protection des pêches dans l'Atlantique, notamment pendant le conflit de la pêche qui a opposé le Canada à l'Union européenne en mars et avril 1995, les opérations antidrogue courantes menées de concert avec les organismes d'application de la loi et un exercice anti-terroriste tenu avec succès à l'Aéroport international Lester B. Pearson-Toronto en septembre 1996.

La vérification du contrôle des armements est une tâche importante depuis que divers traités sont entrés en vigueur au début des années 90. Sous l'égide de l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE), à Vienne, de la Conférence sur le désarmement (CD), de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), et de l'Organisation des Nations Unies (ONU), l'activité opérations interarmées et de protection civile a mené avec succès des opérations sur place pour le gouvernement du Canada en conformité avec les dispositions des quatre traités suivants :

- **Traité sur les forces conventionnelles en Europe (FCE) :** En 1995-1996, le ministère

de la Défense nationale a dirigé 3 inspections de contrôle de la destruction/réduction de matériel et a participé à 13 autres inspections dirigées par l'OTAN. Il est prévu que le MDN dirigera 4 inspections et qu'il participera à 12 autres en 1997-1998. Depuis que ce traité est entré en vigueur en 1992, le Canada a participé à 128 opérations et en a dirigé 50.

- **Document de Vienne de 1992 :** Depuis 1992, le Canada a effectué six inspections et sept évaluations. En 1995-1996, il a accepté deux invitations à inspecter et deux autres à évaluer des activités militaires. Il est prévu qu'il effectuera deux inspections et deux évaluations en 1997-1998.

- **Traité Ciels ouverts :** Ce traité, qui vise à accroître la confiance et qui permettra aux pays signataires de faire des vols de surveillance au-dessus du territoire les uns des autres conformément à certaines conventions, devait entrer en vigueur en 1996. Toutefois, il n'a pas encore été ratifié par tous les pays. En vue de l'entrée en vigueur du traité dans un avenir prochain, ceux-ci s'échangent entre-temps des données, se livrent à des essais, évaluent le matériel de surveillance et s'exercent à effectuer des survols.

- **Convention sur les armes chimiques (CAC) :** Aucune activité n'a eu lieu à ce jour aux termes de cette convention parce que les accords nécessaires ne sont pas encore en place. Il y a eu certains échanges de données, et on prévoit que des activités auront lieu aux termes de la convention en 1997-1998. Une inspection devrait avoir lieu au Canada en 1997-1998.

Protection civile Canada, qui a pour mandat de protéger la vie des Canadiens et de réduire les dommages aux biens en promouvant une meilleure préparation aux situations d'urgence civiles au Canada, a accompli d'importants progrès à cet égard. Parmi ses réalisations, il convient de mentionner les suivantes :

- mise à jour de la politique du gouvernement fédéral sur les situations d'urgence. Énoncée pour la première fois en 1980, la *Politique fédérale relative aux situations d'urgence* a été mise à jour et publiée par le gouvernement en mai 1995;

- élaboration du Plan national de soutien en cas de tremblement de terre. Des agents de PCC et des représentants de 20 autres ministères et organismes fédéraux ont entrepris l'élaboration de ce plan de concert avec des agents de la Colombie-Britannique et de l'Alberta. Un exercice de grande envergure de la série CaNaTex a été tenu en 1994 (CaNaTex 2) pour mettre à l'essai le plan et ses interfaces avec les plans provinciaux;

- assistance à Santé Canada dans l'élaboration du Plan d'intervention fédéral en cas d'urgence nucléaire. Ce plan prototype a récemment été achevé et il sera mis à l'essai dans le cadre du programme d'exercices nationaux (CaNaTex).

D'autres renseignements sur Protection civile Canada se trouvent dans la section IV, Renseignements supplémentaires, à la page 4-91.

D'autres réalisations importantes liées à l'activité opérations interarmées et protection civile, en 1995-1996, ont ouvert la voie à une amélioration continue de ses moyens opérationnels de commandement, de contrôle et de renseignement. Et surtout, il a été permis de prendre conscience que d'autres forces armées et de grandes sociétés des pays développés font elles aussi face à bon nombre des problèmes auxquels nous sommes confrontés. Dans bien des cas, une technologie de l'information pouvant être adaptée aux besoins est déjà disponible sur le marché mondial. Au lieu de développer nos propres logiciels et notre propre matériel informatique, nous avons commencé à acheter des systèmes tout faits directement dans le commerce, qui nous coûtent beaucoup moins cher. Les principales réalisations à cet égard ont été les suivantes :

- une rationalisation et un réalignement complets de la gestion de l'information du Groupe des opérations interarmées et de protection civile, qui ont mis fin au projet d'installation informatique de renseignement et de sécurité, ont permis de réduire de moitié les dépenses prévues du programme et permettront d'assurer un soutien plus efficace pour les opérations et les activités de renseignement, de sécurité et de police militaire;

- la mise en service d'un prototype opérationnel précurseur et de validation du Système de commandement, de contrôle et de renseignement interarmées;

- l'établissement d'une architecture de base minimale permettant l'échange de renseignements au sein des Forces canadiennes (le Système de soutien du renseignement interarmées (JDISS)) et avec les forces affectées à l'OTAN qui utilisent le système;

- réalisation de 70 % du projet du Système d'accès restreint, qui procure une capacité essentielle d'imagerie des renseignements opérationnels.

3. CHANGEMENTS SECTORIELS ET QUESTIONS DE GESTION

Au cours de la période visée, le secteur d'activité des Opérations interarmées et Protection civile a été soumis aux mêmes restrictions que les autres éléments de la Défense nationale. Il a dû faire face à des compressions budgétaires et à des réductions de personnel en même temps que les choses s'intensifiaient sur le plan opérationnel.

L'évolution rapide de la technologie de l'information chez les alliés a indiqué les sortes d'investissements que devait faire le secteur des Opérations interarmées et Protection civile dans ce domaine. Les investissements initiaux donneront lieu à d'autres projets visant à mettre en place l'infrastructure nécessaire à des rapports plus étroits avec les alliés et à l'acquisition de moyens interopérables de renseignement, de commandement et de contrôle.

4. RENDEMENT FINANCIER COMPARATIF

Tableau 25: Rendement financier par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Opérations interarmées et protection civile				
Dépenses de fonctionnement:				
Personnel	216 979	198 736	187 729	193 598
Fonctionnement et entretien	69 418	49 271	54 145	68 494
Besoins de fonctionnement	286 397	248 007	241 874	262 092
Capital	48 573	55 757	44 893	59 013
Total des besoins	334 970	303 764	286 767	321 105
Moins: Recettes à valoir sur le crédit	4 612	4 170	4 349	2 973
	330 358	299 594	282 418	318 132

C.5 GESTION DES COMMUNICATIONS ET DE L'INFORMATION

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

L'activité Gestion des Communications et de l'information devrait produire les résultats suivants en 1995-1996 :

- **soutien pour les opérations :** fournir le soutien en gestion de l'information (GI) nécessaire aux opérations;
- **orientation stratégique en matière de gestion de l'information :** élaborer et publier une politique et une orientation stratégique du MDN et des FC en matière de GI;
- **gestion des ressources d'information :** fournir et intégrer les services de gestion des ressources d'information nécessaires pour exploiter et gérer les ressources de GI;
- **gestion de l'information - services d'infrastructure :** fournir, intégrer et gérer des services et des installations d'infrastructure de GI communs.

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

Soutien pour les opérations

1993-1994 - Des éléments du Commandement des communications des Forces Canadiennes, mommément le 79e Regiment des transmissions, a fourni le prolongement stratégique et le rétablissement des communications aux forces déployées, en opération en Croatie, Bosnie-Herzégovine et en Somalie.

1994-1995 - Du personnel du 79e Régiment des transmissions a assuré l'extension et la récupération stratégiques des télécommunications pour les forces déployées en Ouganda, au Rwanda, en Haïti et dans l'ex-Yougoslavie.

1995-1996 - L'affectation de personnel des télécommunications et de gestion de l'information à l'étranger ainsi que les importantes améliorations apportées pour accroître la capacité de fournir un soutien pour les opérations de maintien de la paix des Nations Unies par l'entremise du J6 et en assurant les télécommunications par satellite, ont été d'importantes activités cette année.

Orientation stratégique en matière de gestion de l'information

1993-1994 - La version préliminaire du plan de développement de la Réserve des communications, où sont précisées la taille, les responsabilités et les tâches de l'unité, a été publiée.

1994-1995 - Le premier examen de tous les projets de GI du Ministère a été effectué en novembre 1994. Par suite de cet examen, plusieurs projets ont été fusionnés ou supprimés du Programme des services de la Défence. En outre, un plan de gestion de l'information (PGI), fournissant une vision et une orientation stratégiques en matière de GI ainsi que des principes directeurs concernant

l'investissement dans la TI, a été publié, et un concept global de formation en GI précisant les compétences en GI a également été élaboré.

1995-1996 - Une analyse exhaustive des projets de GI a été menée et des recommandations ont été formulées en vue d'améliorer le processus d'approbation des projets. Des éléments importants des instruments essentiels de formation d'un environnement de l'information ont été publiés, dont une nouvelle directive d'orientation en matière de GI, le manuel sur la conception de l'architecture des technologies de l'information et le cadre de l'architecture de sécurité. En outre, en examen approfondi de la partie du programme de biens d'investissement dont est responsable l'OSID a été effectué, et des projets ont été remaniés pour réaliser des économies et accroître l'efficience et l'efficacité. Le projet du système de traitement des messages de la Défense et le projet de téléopération du Réseau radio supplémentaire ont été présentés aux fins d'approbation, et l'élaboration d'un cadre d'interopérabilité du système d'information, de commandement et de contrôle (C2IS) et la mise sur pied d'un prototype de ce système ont été entreprises.

Gestion des ressources d'information

1993-1994 - Le système d'information de gestion de la Réserve des communications a été développé.

1994-1995 - Les politiques sur les fonds de renseignements et la technologie de l'information étaient énoncées dans diverses publications. L'on a entrepris au cours de l'année financière d'harmoniser et de revoir toutes ces politiques et de les regrouper en un seul manuel de la politque sur l'information. D'importantes contributions ont été apportées à la maintenance de plus de 66 systèmes de gestion de l'information à la satisfaction des clients, et ce en dépit du fait qu'il y avait plus de travail à faire avec un personnel réduit.

1995-1996 - Plusieurs études sur la gestion du cycle de vie ont été effectuées et de nombreuses recommandations ont été formulées en vue de regrouper les éléments du génie et de la maintenance (électronique) du Groupe des matériels du Ministère sous la direction de l'OSID, ce qui devrait permettre d'apporter d'importantes améliorations au soutien du cycle de vie de la GI.

Gestion de l'information - services d'infrastructure

1993-94 - Le Commandement des communications des Forces canadiennes a continué d'assurer le fonctionnement et la maintenance des systèmes de communications stratégiques, dont il a accru l'efficacité opérationnelle grâce à la modernisation de matériel, à la modification de procédures et à la reconfiguration de circuits. Mille neuf cents (1 900) circuits du réseau numérique à intégration de services de la Défense ont été redistribués sur plus de 80 noeuds en donnant un accès numérique à plus de 40 endroits à l'extérieur de la région de la capitale nationale. En outre, une évaluation opérationnelle de tous les circuits a été effectuée en vue de réaliser des économies de 310 000 $ par année.

Des postes de travail de conception et de dessin assistés par ordinateur ont été installés au Quartier général du Groupe des communications, à Trenton, à Winnipeg et à la SFC Leitrim, et un système automatisé de gestion d'installations de câbles a été fourni pour la RCN. Des assembleurs-désassembleurs de paquets servant à assurer le soutien de bases de données réparties et d'installations client/serveur et permettant le transfert rapide de données entre les groupes des communications et le QG CCFC, ont été installés. Une installation louée/système d'information financière et des moyens de gestion de réseaux en temps réel sous le contrôle du MDN ont également été mis sur pied.

1994-1995 - Des services ITSEC ont été assurés tout au long de l'année à l'appui de tous les systèmes du MDN et des FC qui en avaient besoin, et des services de gestion du spectre des fréquences ont été fournis à des unités du MDN et des FC au Canada et à l'étranger. L'utilisation de la TI pour divers usages a permis au Ministère de réaliser des économies aux chapitres du personnel, du fonctionnement et de l'entretien.

1995-1996 - Le regroupement de centres informatiques et une importante rationalisation du système de commutation stratégique de messages ont été entrepris pour permettre de réduire l'élément opérationnel de l'OSID tout en conservant sa capacité et accroissant son efficacité.

3. QUESTIONS SECTORIELLES ET QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Il a déjà été fait allusion de deux questions concernant la gestion sectorielle dans la section sur le rendement et les résultats escomptés. Il s'agit de la question de l'interopérabilité et celle de l'infrastructure développée conjointement. L'interopérabilité dans tout le Ministère est indispensable si l'on veut tirer le maximum de profit d'une infrastructure commune, mais il faut convaincre les clients de l'OSID des avantages de ce concept lorsqu'il ne cadre pas avec leurs objectifs. En outre, aucune entité ne peut acquérir à elle seule les ressources nécessaires à une pleine capacité. Une différence de vues peut limiter considérablement la capacité de l'entreprise.

4. RENDEMENT FINANCIER COMPARATIF

Tableau 26: Rendement financier par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)

	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Gestion des communications et de l'information				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	212 072	245 299	222 504	228 278
Fonctionnement et entretien	90 099	74 049	80 803	104 769
Besoins de fonctionnement	302 171	319 348	303 307	333 047
Capital	136 120	127 561	99 997	109 730
Total des besoins	438 291	446 909	403 304	442 777
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	3 412	3 480	3 769	2 881
	434 879	443 429	399 535	439 896

5. INCIDENCE SUR LES PLANS FUTURS

Les résultats de l'OSID par activité ou secteur d'activité auront d'importantes répercussions sur la planification des activités du Ministère. L'infrastructure et les services communs, y compris le stockage en dépôt des données du Ministère sont essentiels. Pour établir leurs plans d'activités, les clients comptent sur cette capacité, et tout retard nuirait grandement à l'exécution de ces plans.

Des facteurs de réussite déterminants et des mesures possibles du rendement ont été établis pour chacun des objectifs stratégiques de l'OSID. Ces indicateurs n'ont pas encore été entièrement définis et ne sont pas exhaustifs. Voici toutefois un exemple de ce qui a été fait à ce jour :

Objectif stratégique	**Facteur de réussite déterminant**	**Mesure du rendement**
Assurer un leadership stratégique en matière de GI pour que le Ministère s'achemine vers un EII, et fournir les outils de GI voulus	• Mettre en valeur la vison de l'OSID • Élaborer une orientation stratégique • Élaborer un processus de GI intégré	• conformité aux normes et aux procédures • existence de normes et de procédures • modèles de gestion complets
Fournir aux clients, à temps, des outils de GI de qualité, efficients et efficaces, en recourant à des partenariats dynamiques fondés sur de bonnes communications	• Fournir des outils de GI communs (y compris les services) • Les produits répondent aux besoins des clients • Accent sur le service à la clientèle • Fourniture rapide des produits	• disponibilité et mesure de l'utilisation (de bout en bout) • sondage auprès des clients et mesure de l'utilisation • compliments et plaintes • mesure des travaux restant à exécuter
Faire en sorte que l'OSID fournisse ses produits, ses services et son soutien en matière de GI de manière responsable et plus efficace	• Optimiser l'utilisation de ressources • Optimiser l'organisation en fonction de son rôle • Rendre les processus le plus efficaces possible	• coût unitaire des produits/point de référence • atteindre les objectifs en matière de réduction • temps pris pour livrer les produits/coût des retards
Créer un milieu de travail enrichissant, productif, où les valeurs essentielles sont partagées par tous, dans un cadre préétabli	• Focaliser le leadership/partager la vision • Habiliter et motiver le personnel • Le personnel témoigne de compétence	• notation des employés/mesure du milieu de travail données sur la conservation et la rotation du personnel • profil des compétences (idéal et réel)

C.6 SOUTIEN À LA FONCTION DU PERSONNEL

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Le Groupe du personnel comptait :

- assurer des services de recrutement, d'instruction individuelle et de gestion du personnel ainsi que des services du personnel pour l'ensemble des Forces canadiennes;
- fournir les établissements spécialisés de formation et d'enseignement nécessaires aux Forces canadiennes;
- assurer des fonctions de gestion du personnel et des services du personnel pour tous les employés civils du Ministère;
- fournir des services médicaux et des services dentaires pour tous les membres des Forces canadiennes, leurs personnes à charge et certains employés civils du Ministère en poste à l'étranger;
- contrôler les affectations de personnel nécessaires à l'instruction militaire et à la gestion de projets d'immobilisations.

2. EXAMEN DU RENDEMENT

En 1995-1996, les projets de refonte et de renouvellement ont donné lieu à d'importants changements aux processus clefs de gestion et de soutien du personnel, par exemple :

- lien établi entre les processus clefs du personnel et l'orientation stratégique:
- refonte d'activités, qui a donné lieu à la délagation de pouvoirs et de responsabilités dans certains secteurs, et établissement d'une nouvelle façon de fonctionner;
- changements proposés en matière de gestion des carrières;
- adoption de différents modes de prestation de services du personnel - Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes (ASPFC) et Agence de logement des Forces canadiennes (ALFC);
- accent accru sur les opérations dans la refonte des services de santé et recours à d'autres des modes de prestation de services pour ce qui est des soins de santé en garnison;
- séparation de la politique et de la planification de la prestation des services.

3. RENDEMENT FINANCIER COMPARATIF

Tableau 27 : Rendement financier par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)

	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Soutien à la fonction du personnel				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	778 114	994 400	631 342	795 135
Fonctionnement et entretien	215 503	185 261	158 940	216 928
Besoins de fonctionnement	993 617	1 179 661	790 282	1 012 063
Capital	55 748	58 985	80 508	73 629
Subventions et contributions	24 104	17 391	23 274	19 137
Total des besoins	1 073 469	1 256 037	894 064	1 104 829
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	28 483	27 195	23 532	18 257
	1 044 986	1 228 842	870 532	1 086 572

C7. SOUTIEN DU MATÉRIEL, DE L'INFRASTRUCTURE ET DE L'ENVIRONNEMENT

A. Matériel

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

On s'attend à ce que les efforts du Groupe des matériels en matière de remaniement et de restructuration donnent les résultats suivants:

- un accroissement de la qualité et de la faculté d'adaptation des services en matière d'acquisition et de soutien du matériel offerts aux Forces canadiennes et au Ministère, facilité par la conception et la mise en vigueur d'ententes auprès de la clientèle;
- une réduction du nombre de spécialités et d'expertise requises afin de se concentrer sur les compétences essentielles du Groupe;
- Une meilleure définition de l'autorité hiérarchique et des responsabilités par l'entremise de structures de gestion précises;
- une réduction substantielle des coûts associés à la prestation des services afin de se conformer aux exigences en matière de réductions;
- une transparence accrue des coûts associés aux services en définissant ces coûts par rapport aux processus, aux produits et services livrés et par rapport à la clientèle;
- une collaboration accrue avec le secteur privé, les autres ministères et nos partenaires internationaux.

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

La grande réduction des ressources mises à sa disposition a diminué la capacité du Groupe des matériels à maintenir son niveau de service. Malgré cela, le Groupe des matériels a accompli sa mission et a offert aux Forces canadiennes et au Ministère des services de qualité, rentables et opportuns en matière de soutien du matériel, en vertu des programmes de recherche et de développement, d'acquisition d'immobilisations et d'approvisionnement national. Voici quelques exemples de ce qui a été accompli:

- gestion de 206 projets d'acquisition d'équipement, y compris 23 Grands projets de l'État;
- soutien financier et en approvisionnement pour 56 projets reliés à la gestion de l'information;
- soutien en matière d'opérations et d'entretien pour tout l'équipement;

- 33 projets de recherche et de développement dans 10 secteurs technologiques;

- soutien de la gestion du matériel et des transports pour l'ensemble des Forces canadiennes au pays, et à l'étranger pour 10 opérations de l'ONU et une opération de l'OTAN.

En outre, nous travaillons actuellement afin de définir les compétences et aptitudes essentielles de l'organisation à venir et afin de stimuler et de motiver la main-d'oeuvre. Nous avons élaboré des structures de gestion de haut niveau et nous continuons à travailler afin de mieux les définir.

Le Groupe des matériels à participé aux efforts de réduction du Ministère en diminuant ses effectifs de 33 p. 100 depuis le 1er avril 1994. Afin d'accroître notre efficité et notre transparence financière, nous avons lancé deux projets pilotes dans deux secteurs du Groupe. En nous basant sur les leçon que nous pourrons en tirer, nous comptons lancer ces projets à l'échelle du Groupe au cours de cette année et des années à venir. Nous avons effectué une première tentative visant à déterminer les coûts associés aux processus, à leurs extrants et à la clientèle, et ces efforts se poursuivront cette année et au cours des années à venir à l'aide de l'automatisation.

Le Groupe des matériels concentre ses efforts sur la collaboration avec le secteur privé, les autres ministères et les partenaires internationaux qui permettent d'offrir des services à valeur ajoutée aux Forces canadiennes et au Ministère, et qui peuvent également aider à faire progresser les objectifs nationaux.

3. QUESTIONS SECTORIELLES ET QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DES CHANGEMENTS

L'an dernier, le Groupe des matériels à vécu d'importants changements organisationnels. L'organisation du Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement) a quitté le Groupe des matériels et est devenue un Groupe distinct relevant directement de la Sous-ministre et du Chef d'état-major de la Défense. Le bureau du Sous-ministre adjoint (Gestion des programmes d'équipement) a éte démantelé, les cinq divisions de gestion des programmes d'équipement relevant ainsi directement du Sous-ministre adjoint (Matériels), ce qui élimine un palier de gestion.

Par la suite, deux des divisions ont été fusionnées afin de rationaliser davantage l'organisation.

Bien qu'en termes réels la charge de travail du Groupe ait quelque peu diminué depuis le 1er avril 1994, le rythme de diminution des ressources a été plus rapide que prévu au moment où le Groupe essayait d'atteindre ses propres objectifs en matière de réduction. Il en résulte que le Groupe subit des pressions extraordinaires - et sans cesse croissantes - alors qu'il tente de:

- satisfaire les besoins des Forces canadiennes et du Ministère;

- mener à bien un programme de remaniement approfondi.

4. INCIDENCE SUR LES PLANS FUTURS

La réduction des ressources du Ministère va amener le Groupe des matériels à consulter sa clientèle de plus près afin s'assurer que les efforts déployés sont concentrés sur les plus hautes priorités. Le rythme auquel les ressources son réduites devra être examiné afin de s'assurer que les nouvelles méthodes peuvent être mises en place avant que les ressources ne soient réduites à un point tel que l'on ne puisse plus offrir les services requis.

Nous allons élaborer pour chaque objectif stratégique des facteurs de réussite déterminants, des mesures du rendement et des indicateurs de rendement afin d'évaluer à quel point l'objectif a été atteint et pour concentrer les efforts de l'organisation. Cela permettra au Groupe de réaliser de meilleurs rapports sur son rendement dans les années à venir.

B. Infrastructure

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Le projet de renouvellement de l'infrastructure et de l'environnement (RIE) devrait permettre les réalisations suivantes:

- Contribuer à l'objectif ministèriel qui vis à réduire de 50 pour 100 le personnel du quartier général;
- Redéfinir les rôles de tous les membres du personnel engagés dans l'activité reliée à l'infrastructure;
- Simplifier les processus d'approbation;
- Donner des conseils sur les exigences en fait d'infrastructure et de gestion de l'immobilier.

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

L'organisation pré-ERGCC SMA(IE) comprend 268 postes. L'équipe RIE a identifié 85 postes qui doivent être supprimés d'ici 1999. À ce jour, 61 postes ont été retranchés de l'effectif.

Le processus de restructuration et de réorganisation du Groupe SMA(IE) est en cours.

Le processus d'approbation en vue du remplacement des projets de construction a été réduit de cinq à huit ans à deux ans ou moins.

La propriéte des bases et emplacements suivants ont été transférés à d'autres entités: BFC Cornwallis et Penhold et les emplacements EEFC, CETT et Carp. Le transfert des bases et emplacements énumérés ci-àprès a été approuvé par le CT et il est actuellement en cours: BFC Chatham et les emplacements de Saint-Hubert, Government Pointe à Shelburne et l'emplacement inférieur à Mill Cove.

3. QUESTIONS RELIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Le Groupe SMA(IE) s'est réorganisé aux termes de l'initiative RIE. Le DGSN est venu s'ajouter au Groupe SMA(IE) au cours de 1996-1997 et les responsabailités touchant les affaires autochtones seront ajoutées au portefeuille du SMA(IE) au début de 1997. On s'attend à une amélioration continue au cours de la prochaine année.

4. INCIDENCE SUR LES PLANS FUTURS

Les réductions des ressources ministérielles imposent à tous les CEME/EC de bien établir les priorités parmi leurs besoins en infrastructure et de prendre des décisions judicieuses en fait d'investissements. La quantité de projets que devra gérer le SMA(IE) au no du CEMA/EC déterminera le rôle que devra tenir le SMA(IE) dans la réalisation des projets.

Le projet de restructuration actuellement en cours déterminera tous les processus impliqués dans l'ativité d'infrastructure du MDN et les rôles de ceux qui y son encore engagés.

Le système de mesure du rendement en voie d'élaboration sera essentiel au rôle de conseiller en gestion des ressources ministérielles du SMA(IE) et d'évaluateur des normes de rendement de l'infrastructure au MDN.

C. Environnement

Les Canadiens veulent vivre dès maintenant dans un environnement sain et le préserver pour les générations à venir. Ils comptent sur le gouvernement fédéral pour assurer un leadership dans ce domaine. Le gouvernement du Canada s'est donc engagé à "rendre vertes" ses propres activités, à rendre compte de sa gestion du mandat public en matière d'environnement et à jouer un rôle de chef de file en ce qui concerne la protection de l'environnement et le développement durable. Des lois sur l'environnement comme la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement (LCPE)*, la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE)* ainsi que la *Loi sur les pêches*, qui porte notamment sur la prévention de la pollution, démontrent cet engagement.

Les activités du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes (MDN/FC) peuvent avoir des effets considérables sur l'environnement. Des opérations et des exercices militaires ont lieu partout au pays; on utilise des combustibles pour faire fonctionner quelque 30 000 véhicules (y compris des aéronefs et des navires); on produit des déchets dangereux et on consomme de l'énergie pour faire marcher des bases et de l'équipement dans environ 10 000 installations (à l'exception des logements familiaux). Le Ministère administre plus de 2 000 000 d'hectares de terrains qu'il possède ou loue dans plus de 1 700 endroits différents. Il emploie quelque 125 000 militaires et civils qui reconnaissent généralement la nécessité de faire preuve d'une vigilance constante en matière d'environnement et de prendre toutes les précautions voulues pour éviter des incidents écologiques.

Par conséquent, le risque d'effets sur l'environnement donnent au MDN et aux FC nombreuses possibilités de protéger l'environnement qui leur a été confié. Le MDN et les FC ont prouvé au public canadien qu'ils prennent très au sérieux leur rôle de responsable en gérance de l'environnement. La Défense nationale et les Forces canadiennes respectent pleinement les principes de développement durable et l'esprit des lois sur la protection de l'environnement. Dans le cadre de nos activités quotidiennes, nous visons à conserver tant les ressources non renouvelables que les ressources renouvelables, tout en les utilisant de manière efficiente et efficace.

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Le but du MDN et des FC consiste en définitive à intégrer les activités environnementales aux activités quotidiennes de sorte qu'elles deviennent notre façon de procéder. Au fil des ans, de nombreuses activités environnementales ont été intégrées de cette façon. Toutefois, dans le cas des initiatives qui n'avaient pas été budgétées ou intégrées aux activités quotidiennes, le MDN et les FC ont établi, dès l'AF 1992-1993, un compte ministériel prévoyant des fonds pour les initiatives environnementales, appelé le Programme supplémentaire en environnement (PSE). Le PSE devait servir à couvrir les dépenses non périodiques occasionnées notamment par des travaux de dépollution et, avec le temps, le coût des activités environnementales serait absorbé dans les budgets courants de fonctionnement et d'entretien des gestionnaires.

Bien que la politique du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes sur l'environnement ait été publiée en 1992, des directives spécifiques sur les objectifs environnementaux ne l'ont pas été avant 1995-1996. Ces directives sont précisées chaque année depuis ce temps. Par conséquent, une bonne partie des activités environnementales qui ont eu lieu depuis la publication de la politique ont été fonction des critères de financement établis à l'égard du PSE. Depuis sa création en 1992-1993, le PSE regroupait plusieurs catégories de projets présentés chaque année par les éléments du Ministère et des Forces canadiennes. Ces catégories comprenaient :

- les initiatives nationales;
- le programme de remplacement des réservoirs de combustible;
- la formation et les communications;
- la gestion des matières dangereuses;
- la remise en état des lieux;
- la prévention de la pollution;
- la surveillance et les enquêtes environnementales;
- les études de base et l'évaluation;
- les substances menaçant l'ozone;
- les besoins particuliers.

Les résultats escomptés dépendaient des projets approuvés aux fins de financement dans le cadre du PSE. Ce dernier a ceci de particulier que, compte tenu du fait que les questions environnementales sont très variables, les fonds alloués aux projets approuvés peuvent être réaffectés à des projets de plus grande priorité qui exigent une attention immédiate. Les ressources étant limitées, il est impossible de mettre en oeuvre toutes les activités immédiatement; on a donc défini quatre critères pour aider à déterminer la priorité relative des activités environnementales. Ces critères sont les suivants :

- risques directs ou indirects pour la santé des humains;
- conformité aux lois et règlements;
- conformité à la politique gouvernementale et risques pour l'environnement;
- remise en état/amélioration de l'environnement.

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

La politique du ministère de la Défense nationale comporte un engagement à l'égard des opérations respectueuses de l'environnement, c'est-à-dire l'obligation de protéger les terres et les ressources qui servent aux opérations quotidiennes et de les employer judicieusement afin qu'elles demeurent à l'abri des dommages impossibles à atténuer. Des mesures proactives ont été prises en vue de mettre au point des pratiques opérationnelles viables permettant de répondre aux besoins actuels sans sacrifier les possibilités futures d'utilisation. La protection et la gérance de l'environnement au sein du MDN et des FC englobent une vaste gamme d'activités, notamment :

Évaluations environnementales. Les évaluations environnementales (EE) sont l'un des éléments fondamentaux grâce auxquels le Ministère fait en sorte que ses opérations soient respectueuses de l'environnement. Elles sont menées avant que des projets et des activités soient approuvés ou

entrepris, comme l'exigent la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et la politique du Ministère. Tandis qu'un grand nombre des EE sont effectuées à des fins de conformité, d'autres ont lieu parce que leur utilisation a été intégrée dans le processus de planification des projets et des activités.

Désaffectation. Lorsqu'un site est désaffecté ou réduit, il est évalué en fonction des préoccupations environnementales. Des travaux de dépollution sont effectués au besoin conformément aux normes applicables à l'utilisation antérieure du site. Lorsque la propriété est transférée, le site est en bon état sur le plan écologique.

Activités de dépollution. Le principal problème de contamination auquel font face le MDN et les FC est celui de la contamination par les hydrocarbures dans les bases. Le MDN et les FC ont récemment mis en oeuvre un cadre de remise en état des lieux contaminés et un système de base de données qui leur donnent un moyen plus efficace de s'occuper des lieux contaminés connus. Le MDN peut ainsi établir les priorités de dépollution en soumettant les sites à un examen et à des essais approfondis qui servent à indiquer l'ampleur de la contamination et le risque qu'elle pose. Cette information permet de choisir rapidement les techniques d'assainissement propices à chaque endroit contaminé et d'obtenir une estimation plus précise des coûts de nettoyage.

Réservoirs de combustible. Les réservoirs de stockage plus vieux et non étanches qui contiennent des produits pétroliers constituent actuellement la principale source de contamination dans les bases. Conformément aux directives techniques et aux calendriers de la *LCPE*, ces réservoirs de stockage ont été pour la plupart remplacés par des réservoirs plus sûrs équipés de dispositifs de contrôle. Chaque base doit tenir à jour une base de données sur le registre des réservoirs et assurer la mise à jour annuelle du registre national de réservoirs conformément au règlement de la *LCPE*.

Projets spéciaux de dépollution. Lorsque la nature et l'étendue de la contamination sont telles que les mesures correctives engendreront des problèmes complexes sur les plans de la gestion et de la technologie, ces travaux coûteux sont considérés comme des projets spéciaux de dépollution. La plupart des endroits contaminés l'ont été à cause des pratiques nuisibles et négligentes qui avaient cours dans le passé, lorsqu'on était nettement moins sensibilisé aux questions environnementales. C'est le cas de sites militaires abandonnés tels que ceux du réseau d'alerte avancé (réseau DEW). Le site de Longue-Pointe, à la BFC Montréal, est un autre exemple de projet spécial de dépollution.

- ***Nettoyage du réseau DEW :*** Le projet autonome de remise en état le plus important est celui du nettoyage des 21 emplacements du réseau DEW de la Défense nationale dans l'Arctique canadien. Après plusieurs années de planification et de consultations/négociations avec les populations locales, le projet a été approuvé en janvier 1996. Il s'échelonnera sur 10 ans et devrait coûter 242 millions de dollars.

- ***Dépollution des endroits contaminés par le plomb à la garnison de Longue-Pointe, BFC Montréal :*** On estime que 115 000 tonnes de sol ont été contaminées au plomb dans les années 70 par deux anciennes usines de recyclage de batteries et de fusion qui étaient exploitées sur des terrains du MDN et des terres adjacentes. On a recours à une écotechnologie canadienne innovatrice pour effectuer les travaux de nettoyage à Longue-Pointe; il s'agit là de la première démonstration de grande envergure de ce genre en Amérique du Nord. Le contrat de nettoyage, évalué à 26,4 millions, est exécuté à 65 p. 100.

Réduction des déchets. Le MDN et les FC sont résolus à relever le défi qui consiste, d'ici l'an 2000, à réduire le volume de déchets solides et dangereux de 50 p. 100 par rapport à celui de 1989-1990. On remplace les incinérateurs par des déchiqueteurs et/ou des dilacérateurs pour décourager le brûlage des rebuts classifiés. Un manuel général sur la réduction des déchets, qui s'inspire des résultats de cinq études ou vérifications distinctes de caractérisation des déchets, aidera les bases à élaborer leurs propres plans de réduction des déchets.

Substances toxiques. Le MDN et les FC participent au programme volontaire d'accélération de la réduction et de l'élimination des toxiques (ARET), mis sur pied par Environnement Canada. On a trouvé 35 substances ARET dans près d'un millier de produits utilisés au sein du Ministère. Le MDN s'est engagé à réduire de 90 p. 100, d'ici l'an 2000, l'utilisation des produits contenant des substances toxiques bio-accumulables identifiées dans le cadre du programme ARET. On mène actuellement une étude afin de trouver davantage de solutions de rechange respectueuses de l'environnement.

Destruction et élimination progressive des PCB. La majorité des déchets qui contenaient des biphényles polychlorés (PCB) et qui étaient entreposés en lieu sûr ont été détruits. Durant 1995-1996, 400 des 440 tonnes stockées ont été détruites et, en 1996-1997, les stocks devraient être réduits de six autres tonnes. Les ballasts et les transformateurs en ligne qui renferment des PCB seront identifiés et répertoriés d'ici la fin de 1998. À mesure que ce matériel est remplacé ou amélioré, les déchets contenant des PCB sont entreposés et recueillis chaque année pour ensuite être éliminés de manière sûre.

Substances menaçant l'ozone (SMO). Le ministère de la Défense nationale prend des mesures afin de satisfaire aux exigences du protocole de Montréal visant à diminuer l'utilisation des substances qui appauvrissent la couche d'ozone, comme les halons et les chlorofluorocarbures (CFC). Les systèmes de conditionnement d'air et de réfrigération qui contiennent des CFC sont en voie d'élimination. Les systèmes extincteurs d'incendie qui renferment du halon sont en train d'être retirés des bâtiments du MDN et des FC. Le halon est récupéré et entreposé en lieu sûr pour être réutilisé seulement si cela s'avère essentiel à la mission, comme dans le cas des véhicules de combat, des navires et des aéronefs.

Consommation d'énergie dans les bâtiments. Au cours des 15 dernières années, le ministère de la Défense nationale a réduit de 30 p. 100 la consommation d'énergie dans ses installations. En général, il a réalisé ces économies en appliquant un programme d'entretien efficace, en effectuant des réglages, en évitant le gaspillage, en améliorant le rendement énergétique des installations existantes et en veillant à ce que les nouvelles installations soient plus efficaces sur le plan énergique. Des efforts sont encore déployés en matière d'économie d'énergie. Un marché de services écoénergétiques, qui devrait engendrer d'importantes économies en ce qui concerne tant les ressources énergétiques que les ressources financières, suit son cours à la BFC Halifax. Un certain nombre d'autres bases en sont à diverses phases d'études et de négociations en vue de conclure des contrats de ce genre.

Énergie liée aux transports. La consommation de combustibles utilisés pour faire fonctionner nos navires, véhicules et aéronefs connaît une baisse marquée depuis 10 ans. Cette réduction est attribuable à des mesures telles que l'utilisation de véhicules plus petits lorsque cela s'avère opportun, la conversion graduelle au diesel des véhicules commerciaux fonctionnant à l'essence, l'utilisation de simulateurs pour une bonne partie de l'instruction et des efforts soutenus afin

d'accroître l'efficacité et de réduire le gaspillage. Lorsque cela sera rentable et opérationnellement faisable, du carburant de remplacement sera utilisé dans l'ensemble des automobiles, fourgonnettes pour le transport de passagers et camions légers d'ici 2004.

Eau. Au Quartier général de la Défense nationale à Ottawa, on a réduit la consommation d'eau de 50 p. 100 au cours d'une période de trois ans, ce qui représente des économies d'environ 10 000 $ par mois. On a mis en oeuvre un certain nombre d'initiatives à l'échelle nationale afin d'atteindre l'objectif qui consiste, d'ici 2001, à diminuer la consommation d'eau annuelle de 20 p. 100 par rapport à celle de 1989-1990.

Terrains. Responsables de plus de 2 000 000 d'hectares de terrains qu'ils possèdent ou louent (c'est-à-dire la plus grande quantité de terrains administrés au Canada), le MDN et les FC en utilisent environ la moitié pour les activités d'entraînement militaire de leurs troupes. Pour veiller à ce que l'entraînement militaire se déroule d'une façon respectueuse de l'environnement, les Forces canadiennes ont adopté le Système de planification des aires de manoeuvre, qui permet d'intégrer les besoins d'instruction, la protection de l'environnement, la remise en état des lieux et la gestion des ressources naturelles.

Forêts. Environ la moitié des terres de la Défense nationale sont boisées. Avec l'aide du Service canadienne des forêts, le MDN et les FC gèrent activement leurs forêts afin d'en améliorer la santé en général, tout en offrant des avantages environnementaux et économiques aux collectivités locales. L'application de principes d'aménagement forestier durable assurera la conservation des forêts dans l'avenir.

Faune. Les terres de la Défense nationale procurent un habitat à une faune variée. Dans de nombreux cas, des espèces rares ou menacées d'oiseaux, de mammifères, de reptiles et de plantes que l'on ne trouve plus dans la région environnante parce qu'elles y ont perdu leur habitat, sont protégées et croissent sur les terres du MDN et des FC. La *Réserve nationale de faune de la BFC Suffield*, qui renferme l'une des plus grandes étendues de prairie mixte indigène au Canada, est un exemple de l'engagement de la Défense nationale à assurer une bonne gérance de l'environnement.

Réduction des pesticides. Conformément à leur Programme de gestion de la lutte antiparasitaire intégrée (GLAI), le MDN et les FC visent, d'ici 2001, à réduire l'utilisation des pesticides, herbicides et engrais de 50 p. 100 par rapport aux niveaux de 1989-1990 (AF de référence), ainsi qu'à diminuer les coûts connexes. On a donc recours à des aménagements paysagers à faible entretien et à des moyens mécaniques et biologiques de lutte antiparasitaire. Le manuel de GLAI de la Défense nationale, qui comporte huit volumes, est maintenant offert sur CD-ROM. Il traite des techniques de lutte antiparasitaire et assure la conformité aux politiques, procédures, lois et règlements pertinents.

Intervention en cas d'éco-urgence. Le MDN et les FC se sont engagés à aider les organismes civils et le secteur privé à faire face aux urgences écologiques. À la demande du principal organisme chargé d'intervenir en cas d'éco-urgence, les FC répondront aux besoins immédiats en fournissant par exemple de l'équipement, des moyens de transport et de communication ou autres services au public. Chaque base

des FC dispose du personnel compétent et du matériel voulu pour intervenir lors d'urgences écologiques pouvant se produire par suite de ses propres activités; cet équipement et ces compétences sont donc disponibles lorsqu'on en fait la demande.

Surveillance de l'environnement. Les Forces canadiennes mènent également des opérations de surveillance de l'environnement sur le territoire canadien afin de déterminer les causes et les effets de la pollution. Au cours des patrouilles, des exercices et des activités d'entraînement qu'elles effectuent sur une bonne partie du territoire canadien, les FC recueillent des données précieuses dont se servent les scientifiques spécialisés dans la recherche environnementale.

Formation en matière d'environnement. Un vaste projet de formation a été mis sur pied afin que les considérations d'ordre écologique deviennent une seconde nature pour les décideurs et les exécutants. Une formation en matière d'environnement est offerte aux officiers de l'environnement des unités, bases et commandements, ainsi qu'aux gestionnaires supérieurs. En outre, l'initiative Éducation et formation en gérance de l'environnement (TrEES) prévoit l'intégration des considérations d'ordre écologique à toute la formation professionnelle civile et militaire.

Sensibilisation à l'environnement. Le personnel de la Défense est exposé à des activités et à des publications opportunes en matière de sensibilisation à l'environnement. L'Armée de terre, la Marine et la Force aérienne présentent leurs propres vidéos à leur personnel. Des activités éducatives pertinentes sont organisées à l'occasion de journées précises consacrées à l'environnement dans l'ensemble de la Défense nationale. Les responsabilités environnementales et personnelles ont été clairement expliquées dans une brochure distribuée à chaque employé civil et à chaque militaire. Le "comment" et le "pourquoi" des évaluations environnementales ont été expliqués aux membres du personnel tenus de les effectuer. Le *Guide du commandant sur la protection de l'environnement*, source pratique de renseignements sur ce que les commandants doivent savoir afin de protéger l'environnement, s'adresse aux officiers qui assument un poste de commandant.

Prévention de la pollution. En écologisant les opérations quotidiennes et en intégrant les considérations d'ordre écologique dans la planification des projets, le personnel du MDN et des FC se fixe clairement comme principal objectif en matière de protection de l'environnement la prévention de la pollution, et non plus la lutte contre la pollution.

Coopération internationale. La Défense nationale collabore avec les autres pays membres de l'OTAN et avec les pays membres de l'ancien Pacte de Varsovie dans tous les secteurs d'activités environnementales liés à la défense. Le Canada est considéré comme l'un des chefs de file dans le domaine de la protection de l'environnement en ce qui a trait aux activités de défense en Occident.

Réseau d'officiers de l'environnement (O Env) compétents. Des O Env compétents sont maintenant en poste à plein temps dans l'ensemble du MDN et des FC et prodiguent des conseils à leur commandement, secteur ou base. De plus, des officiers de l'environnement ont été nommés dans la plupart des unités; il s'agit de fonctions secondaires remplies à temps partiel.

Plan de protection du milieu marin (PPMM). La Marine met actuellement en oeuvre le PPMM afin d'améliorer les systèmes de manutention des déchets et du combustible à bord des navires, de manière à respecter les normes de la Convention pour la prévention de la pollution par les navires (MARPOL).

Base verte BFC 2001. Il s'agit d'un projet-pilote entrepris dans les bases d'Halifax, de Shilo, de Winnipeg et de Borden. Ces quatre bases mettent l'accent sur les opérations respectueuses de l'environnement par le biais de projets touchant l'économie d'énergie et la conservation de l'eau, la gestion des ressources naturelles, la réduction des déchets, ainsi que l'emploi de pratiques administratives écologiques et d'écotechnologies. Elles partagent les leçons tirées avec les autres bases afin d'atteindre l'objectif qui consiste à exploiter des bases "vertes" au XXI^{e} siècle.

Recherche et développement. Les Centres de recherches pour la défense offrent aux FC une aide scientifique et technologique précieuse dans des domaines tels que les sources d'énergie de substitution, les communications, le bioredressement, la technologie des détecteurs et la protection contre les rayonnements nucléaires et les agents chimiques.

Prévisions d'ambiance sonore. Des prévisions sont produites pour les terrains d'aviation militaires, les bases d'hélicoptères, les polygones de tir aux armes légères et les secteurs de bruit d'impact au Canada, afin d'indiquer le niveau de bruit auquel les collectivités avoisinantes peuvent être exposées. En outre, l'utilisation des terres entourant les terrains d'aviation militaires est régie par des règlements de zonage en vertu de la *Loi sur l'aéronautique*, de façon à éviter que les mouvements aériens soient soumis à des risques éventuels. De concert avec certains pays membres de l'OTAN, le Ministère est en train de moderniser son programme de prévisions d'ambiance sonore à des fins tant militaires que civiles en y ajoutant les effets topographiques et atmosphériques.

Activités d'entraînement au vol à basse altitude. Diverses forces aériennes s'entraînent au vol à basse altitude à Goose Bay, au Labrador, dans un secteur d'une superficie équivalente à celle de l'Angleterre. Un vaste programme d'atténuation des impacts sur l'environnement est en place afin de protéger les milieux humains et les habitats fauniques sensibles. Il est réévalué chaque année en collaboration avec les organismes de protection de la faune de Terre-Neuve et du Québec. Un institut indépendant qui a été créé en 1996 et qui compte des représentants de groupes/collectivités autochtones effectuera des travaux de recherche sur les effets des vols à basse altitude et aidera à déterminer les mesures d'atténuation requises. En outre, l'institut jouera un rôle précieux pour ce qui est de renseigner le public sur les activités d'entraînement.

Comité consultatif de la Défense sur l'environnement (CCDE). Mis sur pied en 1992 par le ministre de la Défense nationale, le CCDE conseille le Ministre sur l'incidence que les activités et les opérations du MDN et des FC ont sur l'environnement. Ses membres viennent des organismes de protection de l'environnement, de l'industrie et des milieux universitaires. Le CCDE a présenté son deuxième rapport au Ministre en mai 1996.

3. CHANGEMENTS SECTORIELS/QUESTIONS DE GESTION

À l'origine, le PSE devait durer au moins 10 à 15 ans et englober la plupart des projets pluriannuels déterminés. On s'attend maintenant à ce que le programme de financement lui-même soit éliminé progressivement au cours d'une période de cinq ans débutant en 1997-1998, puis remplacé par des projets environnementaux nommément désignés dans les plans d'activités. Ce changement aura pour effet de transférer la responsabilité des résultats des services intégrés de gestion aux gestionnaires locaux.

En élaborant une approche de gestion des risques à l'égard des lieux contaminés, on a trouvé un moyen beaucoup plus systématique d'assurer une utilisation judicieuse des ressources financières limitées. Plutôt que de remédier à la contamination dès le premier signe, on prend le temps de déterminer s'il y a migration des contaminants ou si ces derniers sont susceptibles de poser un risque pour la santé des humains. Dans le cas des endroits où aucune attention immédiate n'est requise, on a mis en oeuvre un programme rigoureux de surveillance, de sorte que des mesures correctives coûteuses ne soient prises que lorsqu'il est impossible de faire autrement.

4. DONNÉES FINANCIÈRES COMPARATIVES

Les dépenses engagées dans le cadre du PSE pour la période allant de 1993-1994 à 1995-1996, réparties par catégorie du PSE, sont indiquées au tableau 28.

Tableau 28: Dépenses engagées dans le cadre du Programme supplémentaire en environnement pour la période allant de 1993-1994 à 1995-1996

Dépenses du Programme supplémentaire en environnement (en millions de dollars)			
Catégorie	**1993-1994**	**1994-1995**	**1995-1996**
Initiatives nationales	0,4	1,7	6,5
Programme de remplacement des réservoirs de combustible	8,5	5,0	4,7
Formation et communications[1]	1,8	1,3	1,5
Gestion des matières dangereuses	1,7	1,7	0,4
Remise en état des lieux	13,1	14,9	6,7
Prévention de la pollution	1,5	4,4	3,4
Surveillance et enquêtes environnementales	5,8	2,5	0,6
Études de base et évaluation	1,0	0,6	0,4
Substances menaçant l'ozone	1,1	2,0	2,3
Besoins particuliers[2]	0,8	3,9	5,5
Décontamination de Longue-Pointe	0,2	3,3	10,4
Désaffectation[3]	3,4	3,3	3,7
Autres	0,0	0,2	0,0

[1] Englobe l'initiative Éducation et formation en gérance de l'environnement (TrEES).

[2] Comprend des projets tels que le programme environnemental au Centre d'essais et d'expérimentation (CEE) de Nicolet (Québec) et les mesures correctives en matière de PP à la BFC Goose Bay (Labrador).

[3] Ne comprend pas les fermetures de bases liées aux réductions découlant des budgets de 1994 et de 1995.

Dépenses du Programme supplémentaire en environnement (en millions de dollars)			
Catégorie	**1993-1994**	**1994-1995**	**1995-1996**
Total	**39,3**	**44,8**	**46,1**

5. INCIDENCE SUR LES PLANS FUTURS

Au sein du MDN et des FC, le recours aux budgets de fonctionnement et à la planification des activités offre aux gestionnaires hiérarchiques une occasion idéale d'intégrer les activités environnementales dans leurs opérations actuelles. À cette fin, on a reconnu la protection et la gérance de l'environnement comme un programme commun et autorisé qui sera intégré aux plans d'activités de tous les niveaux. Les fonds du PSE ne serviront qu'à la dépollution des endroits contaminés avant 1992 (questions héritées) et à des projets spéciaux (p. ex. le programme de remplacement du halon et l'initiative Éducation et formation en gérance de l'environnement (TrEES)). Tous les autres projets environnementaux devraient être financés par l'entremise du processus de planification des activités. De grands projets autonomes, ou questions héritées, comme le nettoyage du réseau d'alerte avancé (réseau DEW), seront budgétés à titre exceptionnel.

De récentes modifications à la *Loi sur le vérificateur général* obligent le ministère de la Défense nationale à élaborer une stratégie de développement durable et à la présenter au Parlement d'ici le 15 décembre 1997. Cette stratégie énoncera des buts et des plans d'action concrets visant à intégrer le développement durable dans les politiques, les programmes et les opérations du Ministère. Les objectifs mentionnés ci-dessous devraient constituer la base de ces buts et plans d'action. La stratégie fournira des repères qui permettront de mesurer les progrès et, conformément aux directives du gouvernement nous ferons état, chaque année par la suite, des progrès accomplis en vue du développement durable dans la Partie III du Budget des dépenses principal. Le Commissaire à l'environnement et au développement durable, qui agit en qualité de sous-vérificateur général, suivra les progrès du Ministère dans la réalisation des objectifs établis.

C.7 SOUTIEN DU MATERIEL, DE L'INFRASTRUCTURE ET DE L'ENVIRONNEMENT (suite)

D. Données financières comparatives

Tableau 29: Rendement financier par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget des dépenses 1995-1996	Réel 1995-1996
Soutien du materiel, de l'infrastructure et de l'environnement				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	619 037	629 786	540 389	444 406
Fonctionnement et entretien	359 306	311 701	314 721	315 900
Besoins de fonctionnement	978 343	941 487	855 110	760 306
Capital	185 037	255 154	148 222	174 383
Total des besoins	1 163 380	1 196 641	1 003 332	934 689
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	5 109	5 885	6 733	4 758
	1 158 271	1 190 756	996 599	929 931

C.8 LA HAUTE DIRECTION DU MINISTÈRE ET DES FORCES CANADIENNES

A. Gestion du Programme des services de la Défense

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Gérer le Programme des services de la Défense.

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

Le processus de planification des activités internes a été mis en oeuvre avec succès, et l'on a entrepris de l'appliquer aux paliers inférieurs de gestion qui doivent rendre des comptes. La portée du système de planification des activités varie d'une organisation à l'autre, mais comme il est difficile de synchroniser divers paliers de plans d'activités, il est peu probable que l'on puisse mettre en oeuvre le système à tous les niveaux de gestion avant 1998-1999. À l'heure actuelle, le Ministère ne fait que commencer à documenter un système qui demeure en évolution. Il est projeté de faire circuler la documentation relative au Système de gestion de la Défense en 1997-1998.

L'élaboration d'un système efficace de mesure du rendement s'avère une tâche beaucoup plus difficile qu'on ne le prévoyait. On a toutefois pris des moyens afin de présenter en 1997-1998 les premiers rapports internes sur le rendement individuel des secteurs d'activité/activités. L'établissement de rapports de rendement portant sur l'ensemble du Ministère, lesquels sont fondés sur les données des systèmes individuels, est en période de transition vu la nécessité de faire correspondre les évaluations de rendement basées sur les capacités aux objectifs stratégiques fixés par le Ministère. Étant donné la nature itérative de cette phase de transition, le nouveau système de mesure du rendement que l'on envisage ne sera pas totalement opérationnel avant 1998-1999.

3. QUESTIONS SECTORIELLES ET QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

L'Équipe de restructuration (Gestion, commandement et contrôle) (ERGCC) a pour mandat de déterminer les questions d'intérêt commun pour ce qui est de la gestion des changements et d'en favoriser la résolution. Celles-ci sont généralement liées aux secteurs des ressources humaines, de la gestion de l'information, des locaux dans la région de la capitale nationale, des communications et de la culture. On s'attend que le mandat de l'ERGCC demeure axé sur les questions d'intérêt commun jusqu'à la fin de sa durée de vie, soit en juillet 1997. Après cette date, les responsabilités qui resteront seront achevées, confiées aux autorités matricielles, ou cédées à l'organisation de suivi du CSRG. L'objectif premier de l'ERGCC a été de trouver des moyens d'améliorer l'ensemble des méthodes de travail, mais l'équipe a dû centrer une partie de son attention sur la réduction de la part des ressources du Ministère allouées aux quartiers généraux. Le Comité de gestion de la Défense a fixé un objectif de réduction, d'ici 1999, de 50 p. 100 des ressources consacrées aux quartiers généraux à l'extérieur des bases et des escadres, et cet objectif demeure en vigueur. Des réductions d'environ 22 p. 100 avaient été apportées au mois d'octobre 1996, et cette proportion doit passer à 33 p. 100 d'ici septembre 1997.

4. PLANS RELATIFS À LA MESURE DU RENDEMENT

La mesure du rendement fera bientôt partie intégrante du nouveau cadre de gestion stratégique : on accentuera la reddition de comptes comme suite aux décisions prises touchant les ressources et l'on fera en sorte qu'il sera plus facile de prendre des risques au sein du Programme des services de la Défense. On élaborera le système de mesure du rendement afin d'atteindre les objectifs suivants : prendre des mesures correctives face aux activités pendant qu'elles sont en cours, orienter la réaffectation des ressources et soutenir le processus décisionnel du Ministère. Le rendement mesuré et les rapports sur les réalisations réelles deviendront, ainsi que les besoins en fait de politiques et de capacités, des éléments prépondérants de l'établissement de l'orientation stratégique.

B. Gestion de la politique de défense

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Élaborer et gérer tous les aspects de la politique en matière de défense.

En 1995-1996, les travaux du Groupe des politiques étaient axés sur les points suivants :

- surveillance et analyse stratégiques;
- prestation de conseils relatifs à la politique de défense;
- soutien des gestionnaires supérieurs;
- gestion de la diffusion externe de la politique de défense.

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

L'évaluation du rendement du Groupe des politiques demeure en grande partie subjective, car il est rare que l'on attribue une grandeur mesurable à la qualité des conseils donnés. En fin de compte, la seule mesure tangible de succès pourrait fort bien être le degré de satisfaction, ou le "niveau de confort", des gestionnaires supérieurs lorsqu'ils reçoivent des conseils et qu'ils prennent des décisions en conséquence.

3. QUESTIONS SECTORIELLES ET QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

On maintiendra le programme permanent visant à examiner et à rationaliser, s'il y a lieu, les mandats et les responsabilités du Groupe, et l'on s'efforcera par tous les moyens de veiller à ce que le processus n'affaiblisse ni la qualité du soutien, ni la portée de l'analyse. On devra peut-être faire appel à des contractuels dans certains cas, pour obtenir des compétences supplémentaires ou pour répondre à des besoins d'analyse particuliers.

4. INCIDENCE SUR LES PLANS FUTURS

On continuera d'étudier la pertinence de la politique de défense actuelle. Le Groupe des politiques sera prêt à intervenir si l'on prend la décision politique de mettre à jour ou de modifier la politique de défense, comme suite à un changement de l'ordre des priorités du gouvernement ou de circonstances sur la scène internationale, ou suite à des difficultés majeures découlant de l'application - ou de la non-application - de la politique actuelle .

C. Prestation de services d'examen

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Fournir des services d'examen, y compris de vérification interne et d'évaluation des programmes.

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

On est à élaborer un cadre de gestion du rendement pour le compte du Chef - Service d'examen (CS Ex). Cette structure sera basée sur les trois "piliers" ci-après :

- la productivité,
- la satisfaction des clients et
- le milieu de travail.

L'efficacité globale de la Branche du CS Ex repose sur ces trois piliers à peu près également. L'évaluation de la productivité est intimement liée au plan des activités internes du CS Ex. La mesure de la satisfaction de la clientèle, dont celle du SM/CEMD, est liée à chaque examen individuel. L'évaluation du milieu de travail se rapporte à la productivité individuelle, qui garantit la réalisation des deux autres piliers.

Au cours des mois à venir, on élaborera des indicateurs précis et des techniques de mesure applicables à chacun des piliers. Par exemple, les trois premières capacités du CS Ex dont il a déjà été question seront évaluées dans le contexte du pilier de la productivité.

D. Prestation de services juridiques

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Fournir des services, des conseils et de la formation juridiques.

2. PLANS RELATIFS À LA MESURE DU RENDEMENT

Pour chacun des objectifs (résultats clés) du Juge-avocat général (JAG), on établira des facteurs de réussite déterminants, des secteurs de mesure, des indicateurs de rendement et des normes de rendement. On trouvera ci-après les principaux éléments du système de mesure du rendement du JAG.

Système juridique militaire

Objectifs/Résultats clés

- un système juridique militaire juste et rentable;
- des processus et des procédures pouvant soutenir un examen judiciaire approfondi.

Secteurs de mesure/Indicateurs de rendement

- l'opportunité des efforts déployés par le JAG pour mettre en oeuvre les modifications apportées à la *Loi sur la défense nationale* ou aux règlements comme suite à des décisions des tribunaux;
- la pertinence des cours martiales;
- le succès de la mise en oeuvre de la réforme des procès par voie sommaire;
- la perception quant à l'équité et à l'efficience du système juridique militaire.

Conseils et services juridiques

Objectifs/Résultats clés

- la prestation de conseils et de services précis et opportuns aux clients du MDN et des FC;
- l'application de la norme juridique à toutes les activités quotidiennes du MDN et des FC.

Secteurs de mesure/Indicateurs de rendement

- la qualité des conseils et des services juridiques, en fonction des facteurs suivants :
- premier contact/orientation initiale;
- utilité;
- pertinence;
- clarté;
- minutie;
- fiabilité.
- l'opportunité de la mise en oeuvre des modifications législatives ou réglementaires qui s'imposent.

Formation en droit humanitaire international

Objectifs/Résultats clés

- que les membres des FC connnaissent, comprennent et respectent leurs obligations en vertu du droit humanitaire international.

Secteurs de mesure/Indicateurs de rendement

- acceptation et respect des obligations juridiques par les membres des FC déployés en mission internationale.

Opérations des Forces canadiennes

Objectifs/Résultats clés

- prestation de conseils et de services juridiques précis et pertinents auprès des militaires affectés à des opérations nationales et internationales;
- mise en place des fondements juridiques en vue du déploiement dans les règles de militaires à l'étranger ou au Canada.

Secteurs de mesure/Indicateurs de rendement

- le succès de la mission grâce à un bon fondement juridique;
- la qualité des conseils et des services juridiques, en fonction des facteurs suivants :
- pertinence;

- utilité;
- connaissance des opérations des FC;
- connaissance du droit international;
- clarté;
- minutie;
- fiabilité.

E. Fonction de contrôleur et gestion ministérielle

1. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Le Groupe des finances et des services du Ministère a assuré un leadership en ce qui concerne la fonction de contrôleur, a offert des services financiers rentables en exécution des exigences du Ministère et du gouvernement et des obligations législatives, outre qu'il a fourni au Ministère et aux Forces canadiennes des services centraux de gestion et de soutien. Dans cette optique, il a offert ce qui suit :

- Services de contrôleur - élaboration et diffusion des principes de la fonction de contrôleur et prestation d'une orientation et d'une formation relatives aux pratiques connexes;

- Services de gestion financière - prestation de pouvoirs financiers et de systèmes de délégation, de politiques et de soutien visant à assurer une gestion financière qui soit solide et qui respecte les principes d'éthique au Ministère;

- Systèmes de comptabilisation/d'appui à la décision - prestation d'outils de comptabilisation des finances/de la gestion afin d'analyser, de conseiller et d'appuyer les décisions des gestionnaires, y compris la planification financière stratégique;

- Services financiers centralisés - mise en place, à l'intention de la Force totale (Force régulière et Réserve), de services de rémunération et de prestations de retraite, de services centralisés de comptes créditeurs/débiteurs et d'autres services connexes;

- Opérations financières du MDN et des FC - capacité de fournir un soutien financier aux opérations du Ministère/des FC, y compris l'établissement des coûts, la préparation des arrangements financiers et la prestation de conseils et de services de contrôleur;

- Services centraux de soutien - soutien continu du QGDN et d'autres unités dans la RCN;

- Services centraux de gestion - tenue à jour et promulgation des règlements du Ministère, y compris le soutien exigé en ce qui concerne la correspondance de la haute direction et l'administration de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

2. DÉMONSTRATION ET EXAMEN DU RENDEMENT RÉEL

Le Groupe des finances et des services du Ministère, de par sa participation à la réforme du Budget des dépenses entamée par le Conseil du Trésor, a perfectionné le système de gestion des dépenses du Ministère en améliorant et en intégrant les plans d'activités de niveau 1 et de niveau 0. Cette initiative

a eu pour effet d'améliorer la planification financière stratégique, ce qui a augmenté la rentabilité des dépenses et de la dévolution des pouvoirs en matière de défense.

Le Groupe a pris toute une gamme d'initiatives qui ont amélioré les pratiques de gestion financière ainsi que les politiques et procédures de recouvrement du MDN à l'égard de l'ONU, l'OTAN, d'autres pays alliés, d'autres ministères, des organismes hors du secteur de la défense et des particuliers. On a apporté des modifications importantes à l'administration des recettes, ainsi qu'aux activités de prévision et de rationalisation ayant trait à l'attribution des recettes.

Un projet a été mis sur pied afin de restructurer la rémunération de la Force régulière et d'améliorer le système de la solde de la Réserve. Des améliorations majeures ont été apportées, et il est projeté de fusionner le Système central de calcul de la solde (SCCS) et le Projet d'information intégrée de la Réserve (PIIR).

Dans le cadre de la réduction des effectifs du QGDN, un projet de réinstallation appelé QGDN 97 a été lancé afin de réduire le nombre de bâtiments qu'occupe le Ministère et d'appliquer le concept de l'aménagement universel, en vue de réaliser des économies à long terme et d'assurer l'utilisation optimale des locaux disponibles.

Avec la collaboration de l'Unité de soutien des Forces canadiennes - Ottawa, un projet pilote a été réalisé à la BFC Esquimalt afin de restructurer la facturation électronique. Ce projet a été appliqué à l'ensemble du Ministère à compter d'avril 1996.

3. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Le Groupe des finances et des services du Ministère a été complètement réorganisé, et la déstratification de ses paliers de gestion a eu pour effet d'augmenter sensiblement la sphère de direction du chef de Groupe. Par ailleurs, on a atteint l'an dernier l'objectif de réduire les dépenses en ressources humaines de 5,7 M$, et d'autres réductions projetées ont été entreprises avec vigueur.

Un examen approfondi des besoins de la clientèle, la dévolution aux utilisateurs des fonctions d'approvisionnement et d'autres activités liées aux services techniques sont en cours. Nous demeurons résolus à réduire la consommation des ressources, par le biais de la prise en charge de services par des fonctionnaires et de la diversification des modes de prestation des services du Groupe.

4. INCIDENCE SUR LES PLANS FUTURS

À mesure que les FC consacreront une plus grande part de leurs ressources aux besoins opérationnels et qu'elles tâcheront de réaliser des économies en scrutant les activités du Ministère, il deviendra impérieux d'examiner sérieusement des solutions de rechange comme la diversification des modes de prestation des services et la décentralisation des pouvoirs. Les gestionnaires supérieurs demeurent en quête d'un juste équilibre entre la centralisation et la décentralisation, entre l'habilitation et la reddition de comptes, et ils entendent établir à cet effet un cadre de responsabilisation approprié.

F. Rendement financier comparatif

Figure 30 : Rendement financier des secteurs d'activité/activités

(en milliers de dollars)

	Réel 1993-1994	Réel 1994-1995	Budget des dépenses principal 1995-1996	Réel 1995-1996
Haute direction du Ministère/des Forces canadiennes				
Dépenses de fonctionnement				
Personnel	219 130	191 931	169 811	208 015
Fonctionnement et entretien	101 800	69 537	76 415	106 527
Besoins de fonctionnement	320 930	261 468	246 226	314 542
Capital	2 858	2 250	90 140	11 186
Subventions et contributions	192 576	192 397	174 673	194 966
Total des besoins	516 364	456 115	511 039	520 694
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	12 624	12 134	15 135	17 920
	503 740	443 981	495 904	502 774

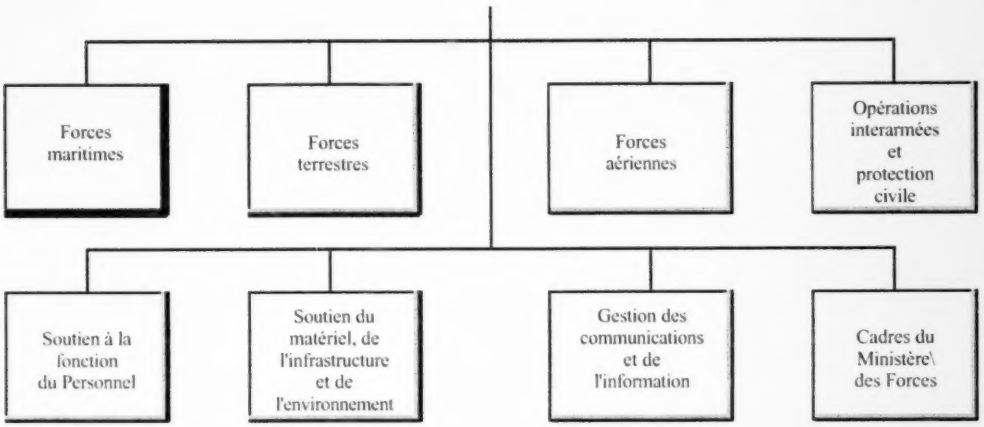
Section IV
Information supplémentaire

A. Organisation

1. STRUCTURE D'ACTIVITÉ

Tableau 31:

Programme des services de la Défense



3. BESOINS EN RESSOURCES PAR DIRECTION GÉNÉRALE ET ACTIVITÉ OU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Tableau 33: Programme des services de la Défense

(en milliers de dollars)

	Compabilité central				
Structure de gestion	Commandant et/ou chef de groupe	SMA (Per)	SMA(Mat) et SMA(IE)	SMA (Fin SM)	Total
Dépenses par authorisation de dépenser					
Solde/indemnités des militaires	302 894	2 954 602	----	----	3 257496
Traitement/indemnité des civils	915 837	102 103	----	----	1 017 940
Budget de fonctionnement	1 545 123	----	----	----	1 545 123
Recherche et développement	----	----	98 100	----	98 100
Dépenses d'acquisition à l'échelon national*	----	----	1 379 907	----	1 379 907
Recettes	----	----	----	(389 878)	(389878)
Dépenses en capital	149 916	----	1 968 084	----	2 118000
Subventions et contributions	166 322	19 175	----	----	185 497
Coûts législatifs	----	704 333	----	----	704 333
TOTAL	**3 080 092**	**3 780 213**	**3 446 091**	**(389 878)**	**9 916 518**

* incluant les munitions

(en milliers de dollars)

Structure par activité	Fonctionnement	Traitement indemnités et RPE*	Soutien du matériel	Recettes	Total
Dépenses par activité					
Forces maritimes	586 480	639 530	832 224	(24 094)	2 034 140
Forces terrestres	817 432	1 091 116	952 026	(157 947)	2 702 627
Forces aériennes	653 977	895 626	992 179	(156 596)	2 385 186
Opération interarmées et protection civile	122 584	131 632	87 870	(3 983)	338 103
Gestion des communications et de l'information	105 349	158 531	143 360	(3 106)	404 134
Appui à la fonction du personnel	21 167	534 757	100 289	(20 444)	833 769
Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement	296 291	189 351	281 962	(4 845)	762 759
Cadre du Ministère/des Forces	278 812	139 670	56 181	(18 863)	455 800
TOTAL	**3 080 092**	**3 780 213**	**3 446 091**	**(389 878)**	**9 916 518**

* RPE: contributions aux régimes de prestations aux employés

B. Besoins en personnel

1. BESOINS EN PERSONNEL PAR ACTIVITÉ OU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Tableau 34: Détail des besoins en personnel (civil) (ETP)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Civils - ETP						
Forces maritimes	6 288	5 534	6 323	5 338	4 762	4 759
Forces terrestres	6 169	6 950	6 416	4 499	3 729	3 721
Forces aériennes	5 797	4 819	4 854	3 497	2 735	2 703
Opérations interarmées et protection civile	1 127	1 003	1 110	1 451	1 308	1 306
Gestion des communications et de l'information	635	737	638	713	639	637
Appui à la fonction du personnel	4 077	2 185	1 894	2 593	2 339	2 339
Soutien du matériel,de l'infrastructure et de l'environnement	5 611	4 457	3 744	3 917	3 528	3 527
Cadres du Ministère/des Forces	1 382	1 235	1 258	1 247	1 126	1 126
Civils ETP	**31 086**	**26 920**	**26 237**	**23 255**	**20 166**	**20 118**

Tableau 35: Militaires (Force régulière) - ETP

	Réel 1994-95	Réel 1995-96	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Militaires (Force régulière) - ETP						
Forces maritimes	11 278	10 284	10 835	10 985	10 543	10 304
Forces terrestres	21 797	23 515	24 034	22 135	23 174	22 619
Forces aériennes	20 124	16 124	16 434	15 830	15 237	14 040
Opérations interarmées et protection civile	1 838	1 968	2 083	1 690	1 967	1 908
Gestion des communications et de l'information	3 295	2 856	2 515	2 896	2 264	2 197
Appui à la fonction du personnel	9 041	7 818	7 341	7 988	5 630	5 436
Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement	3 644	2 540	2 402	2 243	2 106	2 039
Cadres du Ministère/des Forces	1 347	1 356	1 337	1 229	1 226	1 205
Militaires (Force régulière) ETP	**72 364**	**66 461**	**66 981**	**64 996**	**62 147**	**59 748**

Tableau 36: Détail des besoins en personnel - effectif combiné (ETP)

	Réel 1994-95	Réel 1995-96	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Effectif combiné						
Forces maritimes	17 566	15 818	17 158	16 323	15 305	15 063
Forces terrestres	27 966	30 465	30 450	26 634	26 903	26 340
Forces aériennes	25 921	20 943	21 288	19 327	17 972	16 743
opérations interarmées et protection civile	2 965	2 971	3 193	3 141	3 275	3 214
Gestion des communications et de l'information	3 930	3 593	3 153	3 609	2 903	2 834
Appui à la fonction du personnel	13 118	10 004	9 235	10 581	7 969	7 775
Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement	9 255	6 997	6 146	6 160	5 634	5 566
Cadres du Ministère/des Forces	2 729	2 591	2 595	2 476	2 352	2.331
Total - ETP	**103 450**	**93 381**	**93 218**	**88 251**	**82 313**	**79 866**

2. SOMMAIRE PAR CATÉGORIE PROFESSIONNELLE (ETP)

Tableau 37: Civils (ETP)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-96	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Nominations par décret du conseil [1]	1	1	1	1	1	1
Direction [2]	138	112	109	94	84	83
Scientifique et professionnelle	2 018	1 758	1 717	1 510	1 317	1 314
Administration et service extérieur	3 042	2 668	2 589	2 848	1 999	1 995
Technique	2 831	2 488	2 431	2 066	1 864	1 860
Soutien administratif autre que Commis	3 331	2 553	2 493	2 129	1 912	1 908
Commis aux écritures et réglements	5 541	4 247	4 148	3 626	3 181	3 173
Exploitation autre que Manoeuvres et hommes métier	3 514	3 244	3 996	2 757	2 430	2 424
Manoeuvres et hommes de métier	5 566	5 137	4 797	4 403	3 848	3 839
Services divers	5 104	4 712	3 956	3 821	3 530	3 521
Total	**31 086**	**26 920**	**26 237**	**23 255**	**20 166**	**20 118**

[1] Comprend tous les SM et toutes les nominations par décret.
[2] Comprend tous les EX-1 à EX-5 inclusivement.

Tableau 38: Sommaire par grade (militaires - Force régulière)

	Réel 1994-95	Réel 1995-96	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Général/Lieutenant-général	11	11	9	9	9	8
Major-général	26	24	21	21	20	19
Brigadier-général	57	58	49	48	46	44
Colonel	310	290	288	263	251	242
Lieutenant-colonel	1 085	1 032	1 008	958	916	881
Major	3 475	3 352	3 225	2 941	2 812	2 704
Capitaine	7 779	7 035	7 218	6 075	5 809	5 584
Lieutenant	2 030	1 575	1 884	2 628	2 511	2 414
Élève-officier	1 666	1 497	1 546	2 796	2 675	2 572
Adjudant-chef	812	729	755	623	596	573
Adjudant-maître	2 208	2 048	2 050	1 772	1 694	1 628
Adjudant	4 609	4 359	4 277	3 906	3 735	3 591
Sergent	9 046	8 351	8 393	7 357	7 035	6 763
Caporal	34 475	32 258	31 827	28 423	27 177	26 128
Soldat	4 775	3 842	4 431	7 176	6 861	6 597
Total	**72 364**	**66 461**	**66 981**	**64 996**	**62 147**	**59 748**

C. Projets d'immobilisations

1. DÉPENSES EN CAPITAL

Tableau 39: Dépenses en capital par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)

Activité ou secteur d'activité	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Forces maritimes	1 009 246	808 406	629 475	503 783	358 281	342 669
Forces terrestres	925 034	917 525	859 064	639 380	665 261	620 113
Forces aériennes	340 656	534 007	480 912	545 041	529 731	748 434
Opérations interarmées et protection civile	50 375	59 013	37 819	67 072	48 980	34 948
Gestion des communications et de l'information	127 561	109 196	94 692	108 851	76 019	59 717
Appui à la fonction du personnel	58 985	73 629	64 426	73 824	35 043	35 420
Soutien du matériel,de l'infrastructure et de l'environnement	255 154	173 335	296 543	157 663	62 766	46 689
Cadres du Ministère/des Forces	2 250	11 186	21 266	22 386	13 919	15 010
Total	**2 769 261**	**2 686 297**	**2 484 197**	**2 118 000**	**1 790 000**	**1 903 000**

Grand projet d'immobilisations - Projet dont le budget s'élève à un million de dollars ou plus.

Tous les grands projets d'immobilisations son énumérés avec indication du type d'estimation - significative (S) ou indicative (I) - et de la portée de l'autorisation du Conseil du Trésor, c'est-à-dire Approbation au Ministère (AD) approbation provisoire (AP) d'un projet ou approbation final (AF) d'un projet. Les définitions ci-dessous s'appliquent.

Estimation significative (S) - Il s'agit d'une estimation suffisamment précise et fiable pour que le Conseil du Trésor approuve l'objectif de coût pour l'étapé du projet à l'étude. Elle est fondée sur une conception détaillée des systèmes et des éléments et tient compte de tous les objectifs et résultats du projet.

Estimation indicative (I) - Cette estimation, de faible qualité et peu étendu, n'est pas assez précise pour justifier une approbation du Conseil du Trésor à titre d'objectif de coût. Elle remplace les anciens types d'estimation dits C ou D.

Approbation provisoire (AP) d'un projet - Il s'agit de l'autorisation du Conseil du Trésor d'entreprendre un projet en fonction des exigences opérationnelles prévues. Cette approbation s'étend aux objectifs de l'étape de définition du projet et aux dépenses connexes. Les ministères parrains sollicitent l'AP après avoir examiné la portée complète du projet, habituellement sous forme

d'estimation indicative, et après avoir effectué une estimation significative du coût de l'étape de définition du projet.

Approbation finale (AF) d'un projet - C'est l'autorisation du Conseil du Trésor qui couvre les objectifs (base du projet), y compris l'objectif de coût, de l'étape d'exécution du projet et qui permet de procéder à l'exécution. Les ministères parrains sollicitent l'AF aprés avoir établi l'ampleur du projet global et une estimation significative.

Approbation au Ministère d'un projet (AD) - L'approbation du Conseil du Trésor n'est pas requise.

Tableau 40: Détail des grands projects d'immobilisations

	Coût total Estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	Budget des dépenses 1997-1998	Besoins des années futures
Forces maritimes				
Construction				
St. Jean, Terre-Neuve				
HMCS Cabot (I-AP)	2 600	2 162	438	----
Halifax, Nouvelle-Écosse				
Installation de réparation d'équipement électronique de l'Unité de radoub (I-AP)	2 800	504	2 296	----
Bâtiment d'approvisionnement principal (S-AF)	44 601	42 041	2 560	----
Jetée NN (S-AF)	15 327	11 465	3 024	838
Jetée NB (S-AF-AD)	37 831	34 296	3 535	----
Installation d'entraînement des pompiers (S-AF)	15 180	1 096	6 163	7 921
Charlottetown, Ile-du-Prince Édouard				
Division de la Réserve navale (S-AF)	11 753	9 853	1 900	----
Hamilton Ontario				
Division de la Réserve navale (S-AF-AD)	5 150	3 200	1 950	----
Esquimalt, Colombie-Britannique				
Regroupement des ateliers de l'Unité de radoub (P) (I-AP)	16 200	2 900	7 530	5 770
Amélioration de l'installation de ravitaillement (I-AP)	3 900	1 200	2 700	----
Installation d'entraînement des pompiers (S-AF)	18 456	1 297	7 549	9 610
Nouvelles installations - Centre d'entraînement des officiers de marine VENTURE (S-AF-AD)	5 997	195	5 549	253
Équipement				
Système canadien de surveillance par réseaux remorqués (S-AF)	99 087	95 250	3 837	----
Frégate canadienne de patrouille (y compris la phase II) (S-AF) (voir page 4-19)	9 005 394	8 611 551	174 775	219 068
Projet de révision et de modernisation de la classe Tribal (S-AF) (voir page 4-21)	1 417 851	1 331 526	48 785	37 540
Système militaire canadien de télécommunications par satellite (S-AF)	21 866	20 048	1 818	----
Système d'information opérationnelle (S-AF)	44 659	6 044	12 760	25 855
Système de défense par torpilles (S-AF)	14 005	13 805	200	----
Remplacement du système de guerre électronique - DDH 280 (S-AF)	53 954	52 438	1 101	415
Simulateurs de combat naval (S-AF)	32 968	5 858	11 919	15 191
Navires de défense côtière (S-AF) (voir page 4-27)	707 627	487 153	125 441	95 033
Simulateur de pilotage aux instruments (S-AF-AD)	3 289	3 002	152	135

Tableau 40: Détail des grands projects d'immobilisations (suite)

	Coût total Estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	Budget des dépenses 1997-1998	Besoins des années futures
Simulateur de passerelle pour officiers subalternes (S-AF)	16 444	11 942	4 238	264
Système de mesures de soutien électronique pour navires (S-AF-AD)	9 434	8 732	702	—
Système de défense rapprochée Phalanx (S-AF)	31 626	29 520	1 256	850
Systèmes antipollution à bord des navires (S-AF)	49 396	5 945	10 903	32 548
Remplacement du matériel de soutien électronique pour sous-marins (S-AF-AD)	9 054	8 480	574	—
Radar à antenne radio active (S-AF)	50 495	32 141	11 658	6 696
Missiles de défense ponctuelle améliorés (S-AF)	31 930	19 054	6 627	6 249
Système de traitement des messages (S-AF-AD)	6 902	4 732	2 170	—
Télécommande de stations radio navales (S-AF)	39 366	156	2 320	36 890
Communications - Data Link 16 (S-AF-AD)	21 840	1 464	6 676	13 700
Communications - Data Link 22 (I-AP)	5 549	765	1 575	3 209
Interrupteurs jumelés de Série SHINCOM 2100 (S-AF-AD)	2 580	305	2 275	—
Système d'intervention au fonds des mers (S-AF-AD)	2 800	1 500	1 300	—
Forces terrestres				
Construction				
Sydney, Nouvelle-Écosse				
Manège militaire de Victoria Park (S-AF)	23 377	11 200	10 634	1 543
Gagetown, Nouveau-Brunswick				
Centre de soutien de l'entraînement de la milice (I-AP)	6 060	6 060	—	—
Amélioration au camp Petersville (S-AF)	12 790	620	8 000	4 170
Clinique médicale/dentaire de la base (S-AF-AD)	7 100	4 000	3 100	—
Québec , Québec				
Centre de soutien de l'entraînement de la milice (I-AP)	55 024	37 686	15 001	2 337
Complexe pour le 5e Bataillon de service (I-AP)	2 000	1 500	500	—
Petawawa, Ontario				
Installations du Bataillon d'infanterie légère (S-AF)	15 595	6 710	7 264	1 621
Installations de l'Escadron des transmissions (S-AF)	13 688	11 388	2 300	—
Shilo, Manitoba				
Complexe du RCHA (S-AF)	25 025	8 786	13 394	2 845
Wainwright, Alberta				
Bâtiment du compte d'approvisionnement en matériel (S-AF)	14 972	5 488	9 007	477
Centre de soutien de l'entraînement de la milice (S-AF)	11 933	8 500	3 433	—

Tableau 40: Détail des grands projects d'immobilisations (suite)

	Coût total Estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	Budget des dépenses 1997-1998	Besoins des années futures
Edmonton, Alberta				
Installations sportives (S-AF)	4 637	3 150	1 487	—
Équipement				
Amélioration et acquisition d'obusiers (S-AF)	47 146	25 068	13 161	8 917
Système de repérage et de surveillance aérienne par véhicule téléguidé (I-AP)	1 070	1 070	—	—
Défense aérienne à basse altitude (S-AF) (voir page 4-60)	1 075 798	1 030 105	27 277	18 416
Projet de remplacement des armes légères (S-AF) (voir page 4-62)	347 953	346 208	1 745	—
Système tactique de commandement, de contôle et de communications (S-AF) (voire page 4-64)	1 899 489	1 176 005	207 634	515 850
Système de commandement de la Force terrestre (S-AF)	178 386	1 140	53 835	123 411
Véhicule léger de soutien à roues (S-AF) (Voir page 4-70)	273 419	256 107	17 312	—
Systèmes météorologiques (S-AF)	10 688	6 733	3 110	845
Equipment pour les champs de tir (S-AF)	37 070	8 935	15 011	13 124
Lance-grenades (S-AF)	14 756	40	6 630	8 086
Casques en fibres composites (S-AF)	16 311	7 247	7 684	1 380
Arme antiblindés à courte portée (S-AF) (Voir page 4-72)	179 269	133 235	18 684	27 350
Installation de génie logiciel - Force terrestre (S-AF-AD)	6 584	658	4 213	1 713
Instrumentation et simulateurs d'effets d'armes laser à tir direct (I-AP)	1 136	726	410	—
Amélioration des moyens tactique de guerre électronique terrestre (S-AF)	78 459	57 706	16 913	3 840
Dispositif d'observation nocturne longue portée (S-AF)	51 963	46 970	743	4 250
Vestes antifragmentation (S-AF)	15 198	11 408	1 600	2 190
Système d'information de gestion des services médicaux (S-AF-AD)	6 578	5 741	837	—
Mitrailleuses sous blindage (S-AF)	34 222	31 222	3 000	—
Dispositif de dégagement de munitions en surface	5 692	4 689	781	222
Véhicule d'alimentation électrique central (I-AP)	1 437	726	711	—
Équipement de simulation d'armes (S-AF)	57 254	2 175	18 689	36 390
Remplacement du LYNX (S-AF) (voir page 4-68)	859 281	649 968	150 166	59 147
Transports de troupes blindés (S-AF) (voir page 4-75)	811 022	14 760	124 162	672 100
Lunette de visée thermique du Léopard (S-AF) (voir page 4-80)	145 439	35 000	34 762	75 677
Système infrarouge de détection et de poursuite à longue portée (S-AF)	16 084	8 757	4 987	2 340
Capacité de détection améliorée de mines terrestres (S-AF)	27 011	—	21 238	5 773
Remplacement des camion à benne lourds (S-AF)	11 241	9 994	1 247	—
Prolongation de la vie utile des TTB (I-AP)	5 008	937	4 071	—

Tableau 40: Détail des grands projects d'immobilisations (suite)

	Coût total Estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	Budget des dépenses 1997-1998	Besoins des années futures
Système d'entrainement pour la reconnaissance (S-AF-AD)	2 281	400	1 000	881
Forces aériennes				
Construction				
Bagotville, Québec				
Agrandissement des installations d'entretien polyvalentes(S-AF-AD)	3 000	250	2 750	----
Cold lake, Alberta				
Installation du CETA (I-AP)	3 500	950	2 550	----
Installation du génie électrique et mécanique (I-AP)	1 000	200	800	----
Comox, Colombie-Britannique				
Installations de lavage (S-AF-AD)	4 944	1 150	3 626	168
École de recherche et de sauvetage des FC (S-AF-AD)	1 850	850	1 000	----
Équipement				
Chasseur CF-18 (Voir page 4-31)	4 837 164	4 837 164	----	----
GE - Système de soutien et d'instruction (S-AF)	202 679	154 115	29 518	19 046
Modernisation du système de la défense aérienne de l'Amérique du Nord (S-AF) (voir page 4-36)	1 067 598	1 048 282	7 231	12 085
Système automatisé de selection des pilotes (S-AF)	3 927	3 493	434	----
Missiles air-air pour le CF - 18 (S-AF) (voire page 4-34)	316 460	303 306	3 320	9 834
Armes air-air (I-AP)	1 580	1 580	----	----
Satellite de recherche et de sauvetage (S-AF)	69 984	58 716	5 871	5 397
Systèmes autoprotecteurs de guerre électronique pour les avion ravitailleurs tactiques (S-AF)	46 375	39 789	6 586	----
Communications à très haute fréquence résistant aux contre-mesures électroniques (S-AF-AD)	4 089	3 293	796	----
Modernisation du récepteur d'alerte radar des CF - 18 (I-AP)	6 529	1 758	3 194	1 577
Avion ravitailleur et de transport tactique (S-AF) (voir page 4-45)	342 888	293 978	36 715	12 195
Système militaire automatisé de circulation aérienne (S-AF) (voir page 4-56)	179 214	45 830	41 873	91 511
Modernisation de l'avionique du CT 114 Tutor(S-AF)	6 506	5 995	233	278
Modernisation de l'avionique du CC-130 (S-AF)	87 308	7 590	33 303	46 415

Tableau 40: Détail des grands projects d'immobilisations (suite)

	Coût total Estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	Budget des dépenses 1997-1998	Besoins des années futures
Système de navigation perfectionné pour aéronefs (I-AP)	1 902	1 171	731	—
Modernisation des systèmes du CT 133 (S-AF)	25 317	20 652	1 321	3 344
Aéronef de surveillance dans l'Arctique et les zones maritimes (S-AF) (voir page 4-42)	205 629	205 629	—	—
Hélicoptères utilitaires de transport tactique (S-AF) (voir page 4-48)	1 193 114	749 187	204 271	239 656
Projet de modernisation du CCOR\CCOS (S-AF)	6 394	4 286	2 108	—
Aéronef de transport stratégique (S-AF) (voir page 4-51)	422 636	378 870	39 554	4 212
Équipement d'autoprotection pour hélicoptères (I-AP)	1 019	1 019	—	—
Simulateur de mission opérationnelle du CP 140 (S-AF-AD)	6 221	5 198	1 023	—
Modernisation du radar du CF-18 (S-AF)	70 925	61 674	2 812	6 439
Station de soutien intégré pour le CF-18 (S-AF-AD)	7839	820	3 242	3 777
CF-18 Dispositif avertisseur de proximité du sol (S-AF)	8 915	4 587	4 249	79
Deux avions CC130 Hercules (S-AF)	105 897	82 181	18 856	4 860
Missiles air-surface perfectionnés (S-AF) (voir page 4-58)	103 484	18 632	61 362	23 490
Vêtement adapté (I-AP)	62 721	286	4 411	58 024
Hélicoptères canadiens de recherche et de sauvetage (S-AP)	2 939	2 318	621	—
Système de détermination de position et de navigation (S-AF)	69 674	29 002	22 412	18 260
Vêtements de protection pour les opérations de soutien (S-AF-AD)	5 783	5 763	20	—
Système pour lunette de vision nocturne à profil bas (S-AF-AD)	1 926	199	1 727	—
Opérations interarmées et protection civile				
Équipement				
Masques de protection nucléaire, biologique et chimique (S-AF)	31 723	30 773	950	—
Équipe d'intervention en cas d'urgence nucléaire (S-AF-AD)	6 457	3 561	2 070	826
Système de décontamination du personnel et des blessés (S-AF-AD)	1 066	509	557	—
Système de commandement, de contrôle et de renseignements interarmée (I-AP)	7 272	1 724	5 548	—
Gestion des communications et de l'information				
Équipement				
Équipement de transmission de données cryptées à bande étoite (S-AF)	10 230	10 102	78	50
Modernisation du système de transmission des données de l'Extrême-Arctique (S-AF)	33 709	14 170	15 219	4 320

Tableau 40: Détail par secteur d'activité ou activité (en milliers de dollars)

	Coût total Estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	Budget des dépenses 1997-1998	Besoins des années futures
Système de traitement des messages de la Défense (I-AP)	42 160	5 625	23 340	13 195
Centre provisoire de soutien opérationnel de guerre électronique (S-AF)	20 223	13 321	3 500	3 402
RRSFC - Installations isolées (S-AF)	47 545	42 285	5 146	114
Modernisation des réseaux de câbles externes des bases (S-AF)	13 488	5 647	5 634	2 207
Modernisation du réseau de câbles partout au Canada (S-AF-AD)	7 367	3 866	1 786	1 715
Modernisation du réseau de câblage de la RCN (S-AF-AD)	1 581	724	663	194
Projet de développement du système téléphonique de la Défense (S-AF-AD)	4 642	3 120	1 522	—
Réseau d'information de la Défense (S-AF-AD)	2 285	1 435	850	—
Soutien de la fonction du personnel				
Construction				
Greenwood, Nouvelle-Écosse				
Service d'alimentation et mess combinés (S-AF)	11 835	6 780	4 756	299
Valcartier, Québec				
Installation pour les cadets et la milice (S-AF)	38 482	38 448	34	—
Borden, Ontario				
Bâtiment de l'instruction relative au matériel de l'EGMFC (I-AP)	2 200	—	2 200	—
Wainwright, Alberta				
Quartiers des stagiaires (S-AF)	13 777	10 542	2 589	646
Équipement				
Project d'information intégrée de la Réserve (S-AF)	74 444	54 349	15 303	4 792
Cours d'électronique assisté par ordinateur (S-AF)	17 102	17 102	—	—
Système de solde de la Réserve (S-AF)	15 766	14 669	1 097	—
Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement				
Construction				
Gagetown, Nouveau-Brunswick				
Soutien au champ de tir de l'EGMFC (S-AF)	19 104	12 984	5 691	429

Tableau 40: Détail par secteur d'activité ou activité (en milliers de dollars)

	Coût total Estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	Budget des dépenses 1997-1998	Besoins des années futures
EGMFC - opérations et entraînement (S-AF)	26 237	15 399	9 489	1 349
EGMFC - Installation de services techniques et du soutien (S-EPA)	17 641	6 433	11 103	105
Québec, Québec				
Améliorations d'ordre opérationnel pour le Bataillon d'infanterie légère (S-AP)	14 294	7 681	6 601	12
Montréal, Québec				
Fermeture de St-Hubert (S-AF)	12 850	4 000	8 468	382
Farnham, Québec				
Installations pour le nouveau champ de tir (S-AF)	9 490	8 016	1 132	342
St. Jean-sur-Richelieu, Québec				
Déménagement de l'Ecole des aspirants-officiers à Saint-Jean (S-AF)	4 878	3 000	1 500	378
Depôt d'approvisionnement (S-AF)	25 159	24 829	330	—
Trenton, Ontario				
Réinstallation du centre de parachutisme du Canada (S-AF)	11 568	11 171	380	17
Borden, Ontario				
Installations pour un camp de cadets (S-AF)	15 310	3 000	12 310	—
Wainwright, Alberta				
Complexe du service d'alimentation (S-AF)	11 560	3 800	7 425	335
Edmonton, Alberta				
Réinstallation de l'Escadron du commandement et des transmissions du 1PPM du 1 GBMS (S-AF)	14 252	11 196	2 599	457
Réinstallation du 1 PPCLI de Calgary (S-AF)	18 799	9 170	8 889	740
Améliorations d'ordre opérationnel pour le Bataillon d'infanterie légère (S-AF)	11 721	5 467	6 250	4

Tableau 40: Détail par secteur d'activité ou activité (en milliers de dollars)

	Coût total Estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	Budget des dépenses 1997-1998	Besoins des années futures
Réinstallation de la 1re Ambulance de campagne et des installations de lavage de véhicules et d'approvisionnement en essence (S-AF)	2 696	2 641	55	---
Bâtiment de cours (S-AF)	11 300	11 200	100	---
Installations de champ de tir et d'entraînement (S-AF)	6 000	4 371	1 191	438
Logements pour célibataires (S-AF)	24 580	14 780	9 800	---
Équipement				
Modernisation du système d'approvisionnement des forces canadiennes (S-AP) (voir page 4-77)	288 020	122 781	69 078	96 161
Carénage de mi-vie des navires auxiliaires des Forces canadiennes (S-AF-AD)	9 778	652	6 250	2 876
Remplacement de l'ordinateur central du CRDS (S-AF-AD)	9 192	2 809	1 640	4 743
Vêtements et équipement de protection intégrée - phase 1 (I-AP)	16 283	3 159	3 616	9 508
Cadres supérieurs du Ministère et des Forces				
Équipement				
Nouveau système de solde des FC (S-AF)	31 144	24 288	4 438	2 418
Équipement de protection contre les radiations ionisantes (S-AF-AD)	8 402	926	6 391	1 085

3. GRANDS PROJETS DE L'ÉTAT

La présente section traite des grands projets de l'État suivants :

	Projets	Page
•	Frégate canadienne de patrouille	4-19
•	Projet de révision et de modernisation de la classe Tribal	4-21
•	Système canadien de surveillance par réseaux remorqués	4-24
•	Navires de défense côtière	4-27
•	Avion de chasse CF-18	4-31
•	Missiles air-air pour le CF-18	4-34
•	Système d'alerte du Nord, emplacements avancés d'opérations, radars côtiers canadiens, et éléments interopérabilité et connectivité du projet de modernisation de la défense aérienne de l'Amérique du Nord	4-36
•	Aéronef de surveillance dans l'Arctique et les zones maritimes	4-42
•	Avion ravitailleur et de transport tactique	4-45
•	Hélicoptère utilitaire de transport tactique des Forces canadiennes	4-48
•	Projet de remplacement de l'aéronef de transport stratégique	4-51
•	Système de soutien de la guerre électronique et d'instruction	4-53
•	Système militaire automatisé de circulation aérienne (SMACA)	4-56
•	Missiles air-surface perfectionnés	4-58
•	Défense aérienne à basse altitude	4-60
•	Projet de remplacement des armes portatives	4-62
•	Système tactique de commandement, de contrôle et de communications	4-64
•	Remplacement du LYNX (véhicle blindé léger de reconnaissance)	4-68
•	Véhicule léger de soutien sur roues	4-70
•	Arme antichar de courte portée (Lourde) (AACP(Lourde)) ERYX	4-72

Projects (suite) Page

- projet de remplacement des transports de troupes blindés 4-75
- Modernisation du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (MSAFC) 4-77
- projet de viseur thermique pour le char Leopard 4-80

Frégate canadienne de patrouille (FCP)

1. Aperçu

En 1983, le gouvernement a approuvé l'acquisition de six frégates de la classe HALIFAX en vue du remplacement des destroyers de la classe SAINT-LAURENT, qui prenaient de l'âge. Le 29 juillet 1983, après l'exécution des travaux de définition accordés en régime de concurrence, un contrat a été signé avec la Saint John Shipbuilding Limited, de Saint John (Nouveau-Brunswick) pour la fourniture de six navires, d'installations côtières et de services de soutien connexes aux Forces canadiennes. Le 17 décembre 1987, la portée du projet de la FCP a été élargie et le nombre de navires à construire dans le cadre de ce projet est passé de six à douze. Le contrat a été modifié en conséquence le 29 décembre 1987.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernement aux Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
  Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Entrepreneur principal :

Saint John Shipbuilding Limited
300, rue Union, B.P. 5111
Saint John (Nouveau-Brunswick)
E2L 4L4

Importants sous-traitants :

Systèmes électroniques Lockheed Martin Canada 611, avenue Mont Royal Montréal (Québec) H4P 1K6	Responsable de l'intégration des systèmes de combat
Marine Industrie Ltée B.P 130 Lévis (Québec) G6V 6N7	Responsable de la construction de trois navires. Les travaux sont terminés et le contrat de sous-traitance est clos.

4. Principaux jalons

• Adjudication du contrat	juill. 1983
• Modification du contrat - Augmentation de l'ampleur des travaux	déc. 1987
• Livraison du premier navire	juin 1991
• Livraison du dernier navire	juill. 1996
• Clôture du contrat principal	déc. 1999
• Fin du projet	2000

5. Réalisations et explication des écarts

Le projet en est aux dernières étapes, puisque les 12 navires et pratiquement tous les éléments de soutien ont été livrés. Selon l'échéancier du contrat établi en 1987, le dernier navire devait être livré avant la fin de septembre 1996. En fait, ce navire a été livré le 31 juillet 1996, soit deux mois avant le moment prévu.

Dans le cadre du projet, il reste à régler les réclamations au titre de la garantie et des assurances, à fournir le reste des éléments de soutien logistique (pièces de rechange, simulateurs, etc.) et à résoudre les questions techniques.

6. Retombées industrielles

Les engagements en matière de retombées industrielles ont été dépassés dans le cadre du projet de la FCP. Les retombées industrielles directes et compensatoires réelles se chiffrent au total à plus de 7,5 milliards de dollars (AB).

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 41 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet de la FCP	9 005 394	8 611 551	**174 775**	219 068

Projet de révision et de modernisation de la classe Tribal (TRUMP)

1. Aperçu

En juillet 1983, le gouvernement a approuvé, en principe, la révision et la modernisation des quatre navires de la classe DDH 280 (Tribal). Le projet a reçu l'approbation finale du Conseil du Trésor en mai 1986. Le projet a pour objectif la révision de mi-vie des navires de la classe DDH 280 (Tribal). Il vise entre autres l'amélioration des systèmes de combat et des systèmes de commandement et de contrôle, l'accroissement du soutien du matériel existant et l'amélioration de l'interopérabilité avec d'autres pays de l'OTAN. Le projet permettra de prolonger la vie opérationnelle de ces navires au-delà de l'an 2000.

Le 6 juin 1986, un contrat a été signé avec Litton Systems Canada Ltd. (LSL), d'Etobicoke (Ontario), l'entrepreneur principal du TRUMP. Le chantier naval de Versatile Davie Ltd., aujourd'hui Marine Industrie Ltée, à Sorel (Québec), a été sélectionné pour les travaux de modernisation des deux premiers navires. La réfection des deux derniers navires a également été confiée par Litton à Marine Industrie Ltée, qui avait présenté l'offre la plus concurrentielle. Les retards accusés en 1989 ont provoqué des différends entre l'entrepreneur principal, les principaux sous-traitants et l'État. Après avoir tenu des discussions dans le but de régler les différends en question, l'État et LSL ont accepté de restructurer le contrat.

Dans le cadre du contrat restructuré qui a été signé le 30 septembre 1991, LSL a renoncé à son rôle d'entrepreneur principal; ses responsabilités se limitent donc maintenant aux services de logistique intégrée et à l'intégration des systèmes de combat. L'État est maintenant responsable des contrats de sous-traitance conclus avec Marine Industrie Ltée, Pratt & Whitney Canada Ltée, de Longueuil (Québec), et Marine Systems Engineering Inc., et il assurera la gestion de l'ensemble du projet.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
  Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Le Groupe MIL Inc.
aux soins de MIL Davie Inc.
22, rue George D. Davie
Lévis (Québec) G6V 6N7

Le Groupe MIL Inc.
aux soins de MIL Systems Engineering Division
200-1150, prom. Morrison
Ottawa (Ontario) K2H 8S9

Litton Systems Canada Limited
25, prom. Cityview
Etobicoke (Ontario) M5W 5A7

Pratt & Whitney Canada Ltée
Division Industrie et Marine
1000, rue Marie Victorin
Longueuil (Québec) J4G 1A1

Department of the Navy (Foreign Military Sales)
Navy International Programs Office
Washington, DC 20350-5000

4. Principaux jalons

• Adjudication du contrat	mai 1986
• Début des travaux de modernisation du premier navire (Algonquin)	nov. 1987
• Début des travaux de modernisation du deuxième navire (Iroquois)	nov. 1988
• Restructuration du contrat visant à modifier l'ampleur des travaux	sept. 1991
• Acceptation provisoire du premier navire (Algonquin)	sept. 1991
• Début des travaux de modernisation du troisième navire (Athabaskan)	oct. 1991
• Début des travaux de modernisation du quatrième navire (Huron)	juin 1992
• Acceptation provisoire du deuxième navire (Iroquois)	juin 1992
• Livraison du premier navire (Algonquin)	janv. 1993
• Livraison du deuxième navire (Iroquois)	mai 1993
• Livraison et acceptation provisoire du troisième navire (Athabaskan)	août 1994
• Acceptation provisoire du quatrième navire (Huron)	janv. 1995
• Livraison du quatrième navire (Huron)	mars 1995
• Acceptation des systèmes de combat	sept. 1996
• Fin du projet	mars 1998

5. Réalisations et explication des écarts

Tous les principaux éléments (installations, navires et logiciel des systèmes de combat) ont été livrés à la marine. L'accent porte maintenant sur les activités suivantes : mettre au point les derniers détails des travaux de Litton Systems Canada Limited, rectifier les lacunes opérationnelles, suivant ce qui a été approuvé par le Conseil de révision de la Défense, ainsi que procéder à la vérification et à la clôture des contrats de sous-traitance, y compris des contrats conclus avec le département de la Défense des États-Unis. Le Conseil du Trésor a accepté de prolonger le projet jusqu'au 31 mars 1998 afin que ces travaux soient menés à terme.

6. Retombées industrielles

Les entrepreneurs ont respecté tous leurs engagements en matière de retombées industrielles. Les retombées sont réparties comme suit :

Tableau 42 : Retombées industrielles du TRUMP

(en millions de dollars de l'AB) Région	Contenu canadien direct	Compensations	Total
Atlantique	5,8	7,0	12,8
Québec	266,0	136,8	402,8
Ontario	442,6	152,9	595,5
Ouest	9,4	33,7	43,1
TOTAL	723,8	330,4	1054,2
Exemptions			40,1
Total des retombées industrielles	723,8	330,4	1094,3

Développement de la petite entreprise : Les entrepreneurs ont donné suite à leur engagement contractuel qui consistait à garantir à la petite entreprise des retombées économiques de l'ordre de 20,4 millions de dollars pendant la période de mise en oeuvre, qui s'est échelonnée sur huit ans, c'est-à-dire de 1986 à 1994.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés aux projets approuvés sont les suivants :

Tableau 43 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
TRUMP :				
Définition et mise en oeuvre	1 417 851	1 331 526	**48 785**	37 540
Personnel/Fonctionnement et entretien	307 800	303 647	**4 153**	-----
PROJETS CONNEXES :				
Ensemble de guerre électronique canadien	52 405	51 083	**1 322**	-----
Moteurs de croisière (F&E)	20 918	20 918	-----	-----
	1 798 974	1 707 174	**54 260**	37 540

D'après les estimations, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien seront de 6,8 millions de dollars par année, une fois que le TRUMP sera terminé.

Système canadien de surveillance par réseaux remorqués (CANTASS)

1. Aperçu

L'objectif du projet CANTASS consiste à installer, à bord des 2 destroyers de la classe DDH 265 et des 12 frégates canadiennes de patrouille (FCP), un système opérationnel, passif et tactique de surveillance par réseaux remorqués et à obtenir tout le soutien nécessaire. Les coûts de ce système sont assumés à la fois dans le cadre du projet du CANTASS et du projet de la FCP. Au total, 305 000 000 $ (AB) ont été approuvés pour le projet CANTASS. De cette somme, 181 231 000 $ (AB) proviennent du projet de la FCP. Les autres 123 769 000 $ (AB) proviennent du projet CANTASS comme tel (qui est mis en oeuvre en quatre parties).

Au cours de la partie I du projet, le gouvernement a autorisé que 11 100 000 $ soient consacrés à l'achat de matériel sonar, en vue de mener à bien des études de conception et des études techniques internes. Cette partie du projet est terminée.

Dans le cadre de la partie II, on a dépensé un montant supplémentaire de 15 454 000 $ afin d'assurer l'installation, l'intégration, la mise à l'essai et l'évaluation du modèle expérimental du CANTASS. Cette partie du projet a été menée à terme.

La partie III du projet, qui a été approuvée en septembre 1988, avait une limite de dépenses de 38 854 000 $. Cette partie avait pour but d'améliorer le modèle expérimental du CANTASS en prévision de l'étape de production. La partie III est terminée.

La partie IV, qui a également été approuvée en septembre 1988, avait un plafond de dépenses de 59 361 000 $. Elle visait l'acquisition des systèmes de traitement et d'affichage du modèle de série des frégates canadiennes de patrouille. Des contrats ont été accordés aux entreprises suivantes :

a. Computing Devices Canada Ltd. (CDC LTD.), Indal Technologies Inc. et Martin Marietta, en vue de la mise au point et de l'acquisition de plusieurs sous-systèmes d'un prototype de présérie et de l'acquisition ultérieure de 14 modèles de série des systèmes de bord du CANTASS.

b. Litton Systems Canada Ltd., aux fins de la mise au point et de la livraison de deux systèmes d'analyse de données basés à terre qui assureront des capacités avancées d'analyse acoustique.

c. Array Systems Computing Ltd., qui s'est vu accorder le contrat visant la production d'un simulateur de mission pour la formation avancée des opérateurs du CANTASS.

d. IOTEK Inc., qui s'est vu confier la production d'appareils d'essai sonar pour le matériel électronique du CANTASS.

Au moment où le projet tire à sa fin, la plus récente évaluation présente des coûts totaux de 99 087 000$.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale

- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autre partie : Industrie Canada

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Équipement	Entrepreneur principal	Sous-traitants
CANTASS	Computing Devices Canada Ltd. Ottawa (Ont.)	Indal Technologies Inc. Mississauga (Ont.) Martin Marietta É.-U.
Système d'analyse de données	Litton Systems Canada Ltd. Etobicoke (Ont.)	Array Systems Computing Ltd. North York (Ont.)
Simulateur de mission	Array Systems Computing Ltd. North York (Ont.)	
Appareils d'essai sonar	IOTEK Inc. Dartmouth (N.-É.)	

4. Principaux jalons

• Approbation finale du Conseil du Trésor	sept. 1983
• Adjudication d'un contrat de développement à CDC Ltd.	nov. 1984
Systèmes de bord	
• Livraison du premier système CANTASS	nov. 1993
• Livraison du dernier système	déc. 1996
Systèmes basés à terre	
• Livraison des systèmes d'analyse de données	avr. 1996
• Livraison du simulateur de mission du CANTASS	nov. 1997
• Livraison des appareils d'essais sonar	déc. 1996

5. Réalisations et explication des écarts

Systèmes de bord du CANTASS.
Tous les systèmes ont été livrés à l'exception d'un. Le système en question est censé être livré avant la fin de 1996-1997. Une version révisée du logiciel actuellement mis au point par CDC devrait être installé sur tous les systèmes. Les responsables du projet CANTASS négocient en ce moment avec CDC pour produire des unités d'interface du sous-système électronique de bord qui remplaceront les récepteurs de réseau fabriqués par Martin Marietta et dont l'entretien ne peut plus être assuré de façon économique.

Systèmes d'analyses de données.
Les deux systèmes ont été livrés et installés en avril 1996.

Simulateur de mission du CANTASS.
La livraison de ce système a été retardée de huit mois, c'est-à-dire jusqu'en novembre 1997, en

raison des difficultés techniques connues lors des travaux de développement et de production.

Appareils d'essai sonar.
La première unité a été livrée. Le reste des unités devraient être livrées avant la fin de 1996-1997.

6. Retombées industrielles

L'un des objectifs du projet est de permettre à des entreprises canadiennes d'acquérir de l'expérience dans les domaines suivants : gestion de projet, systémique, conception et réalisation, intégration et soutien du cycle de vie du matériel. Ainsi, les entreprises en question pourront renforcer leurs capacités et leur crédibilité, se faire mieux connaître et accroître leurs débouchés sur les marchés internationaux. Au Canada, les engagements actuels en matière de retombées industrielles et régionales se chiffrent à 80 millions de dollars. Voici le bilan des obligations et des réalisations signalées (en millions de dollars) :

	Engagements	Réalisations
Computing Devices Canada Ltd. Sous-système électronique de bord	58,0	70,8
Indal Technologies Groupe pour la manutention	11,5	12,0
Litton Systems Système d'analyse de données	12,0	15,1
Martin Marietta Récepteurs	0,4	0,4
Total	81,9	98,3

Aucune nouvelle retombée industrielle n'a été négociée dans le cadre du projet.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 44 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet du CANTASS	99 087	95 250	**3 837**	-----

D'après les estimations, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien s'élèveront à 1,7 million de dollars par année, une fois que le matériel sera en service.

Navire de défense côtière (NDC)

1. Aperçu

Le projet du navire de défense côtière a pour but de combler la grande lacune qui existe dans la capacité du Canada de défendre ses ports et ses eaux côtières, et notamment d'assurer le déminage de ses principaux ports et voies d'accès maritimes en période de conflit. Le projet vise l'acquisition de 12 navires de défense côtière (NDC) devant entrer en service entre 1995 et 1999. Comme les équipages proviendront principalement de la Réserve navale, les NDC deviendront la pierre angulaire du programme de revitalisation de cet élément.

En août 1988, le gouvernement a donné son approbation de principe à l'acquisition de 12 NDC. Le Conseil du Trésor a ensuite autorisé l'allocation de ressources pour les travaux de définition et l'acquisition du matériel indispensable d'instruction élémentaire pendant la période allant de 1988 à 1992.

En juillet 1989, à la suite d'un appel d'offres, des contrats ont été adjugés à deux entrepreneurs principaux canadiens pour qu'ils effectuent des études de définition du projet et présentent des propositions et des offres de mise en oeuvre ainsi que des plans pour le NDC. Les contrats, d'une valeur de 4,5 millions de dollars (en dollars de l'année budgétaire) chacun, ont été accordés à Canadian Shipbuilding and Engineering Ltd. (CSE), de St Catherines (Ontario), et à Fenco Engineers Inc. Une évaluation interministérielle des deux études et des propositions a été effectuée, et des recommandations ont été présentées aux ministres quant au choix de l'entrepreneur principal pour la phase de la mise en oeuvre. Le Cabinet a approuvé le projet et a choisi Fenco Engineers Inc., à Willowdale (Ontario), (qui porte maintenant le nom de Fenco MacLaren Inc.) comme entrepreneur principal en octobre 1991. En avril 1992, à la suite de négociations contractuelles, le Conseil du Trésor a donné son approbation finale au projet et au contrat correspondant.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable: ministère de la Défense nationale
- Ministère desoutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Entrepreneur principal
Fenco MacLaren Inc.
110-6, prom. Antares
Nepean (Ontario)
K2E 8A9

En tant qu'entrepreneur principal, Fenco MacLaren Inc. a la responsabilité totale des systèmes. Cette entreprise a accordé divers contrats de sous-traitance (conception, construction, systèmes, charges utiles, soutien logistique intégré (SLI) et instruction) aux entreprises suivantes :

Importants sous-traitants

Halifax Shipyard Ltd 3099, rue Barrington Halifax Shipyards Halifax (N.-É.) B3K 5M7	Conception et construction des navires
Mac Donald Dettwiler & Associates Ltd 13800, Commerce Parkway Richmond (Colombie-Britannique) V6V 2J3	Sous-systèmes, charges utiles et SLI
Thomson-CSF Systems Canada 49, prom. Auriga Nepean (Ontario) K2E 8A1	Sous-systèmes, charges utiles et SLI
Tecsult Eduplus Inc (anciennement Eduplus Management Group Inc) 6080, rue Young, suite 800 Halifax (N.-É.) B3K 5L2	Instruction

4. Principaux jalons

- Approbation préliminaire du Conseil du Trésor — août 1988
- Adjucation des contrats de définition — juill. 1989
- Choix par le Cabinet de la proposition retenue — oct. 1991
- Approbation finale du Conseil du Trésor — avril 1992
- Adjudication du contrat de mise en oeuvre — mai 1992
- Livraison du premier navire — déc. 1995
- Fin du projet — mars 2000

5. Réalisations et explication des écarts

Les quatre premiers NDC ont été acceptés le 25 octobre 1996. L'échéancier et le budget du projet sont respectés.

6. Retombées industrielles

Un objectif secondaire du projet des NDC est de maximiser les retombées directes pour l'industrie et les régions du Canada. Voici certains des objectifs fixés à cet égard :

- confier le projet à un entrepreneur principal canadien;
- faire exécuter les travaux de conception du MDC au Canada;
- faire construire les navires dans un chantier canadien;

- confier la mise au point et l'intégration de systèmes à l'entreprise canadienne de manière à maximiser le contenu canadien et à promouvoir les exportations;

- pourvu qu'elles soient concurrentielles, accorder la préférence à des entreprises canadiennes pour l'obtention de matériel, d'éléments, d'équipements et de systèmes et pour leur intégration dans le projet;

- faire appel à l'industrie canadienne pour le soutien logistique et technique du cycle de vie des NDC.

S'il est impossible de recourir directement à l'entreprise canadienne, le projet doit générer à long terme des retombées indirectes de grande qualité dont bénéficiera l'économie canadienne en général. Ces retombées visent à accroître à long terme l'expertise industrielle canadienne en technologie de pointe et sont régies par les mêmes considérations que les retombées directes.

Dans l'évaluation globale effectuée en vue de choisir l'entrepreneur principal, il a été tenu compte des objectifs visés en matière de retombées industrielles et régionales. Les engagements à cet égard sont prévus dans le contrat et doivent être honorés. L'entrepreneur principal doit notamment faire en sorte que :

- le contenu canadien direct soit d'au moins 85 %;

- la construction de 12 navires soit confiée à Halifax Shipyard Ltd. (anciennement Halifax-Dartmouth Industries Ltd.);

- des travaux d'une valeur d'au moins 40 millions de dollars (en dollars de 1990) soient confiés à la petite entreprise;

- les régions bénéficient de retombées d'au moins 370 millions de dollars (en dollars de 1990), réparties comme suit : Atlantique, 200 millions; Québec, 40 millions; Ontario, 80 millions; et région de l'Ouest, 50 millions.

L'entrepreneur principal créera également 3 000 années-personnes d'emploi, dont environ la moitié sera directement liée à la construction des navires.

Réalisations :

Une étude visant à vérifier l'information fournie par l'entrepreneur concernant les retombées industrielles régionales est en cours. Selon les indications préliminaires, l'entrepreneur atteindra le seuil de 85 % stipulé dans le contrat.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 45 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet du NDC	707 627	487 153	**125 441**	95 033

Selon les estimations, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien, y compris le coût du carburant, se chiffreront à 41,1 millions de dollars par année, une fois que les 12 navires seront entièrement opérationnels.

Avion de chasse CF-18

1. Aperçu

En 1980, le gouvernement a approuvé l'achat du CF-18 en vue du remplacement du CF-101 Voodoo, du CF-104 Starfighter et des CF-5 Freedom Fighter qui remplissaient un rôle opérationnel. Le CF-18, qui sera révisé au besoin, devrait répondre aux exigences du Canada en matière de défense aérienne ainsi qu'aux exigences de l'OTAN au-delà de l'an 2000.

Le 16 avril 1980, un contrat a été signé avec la société McDonnell Douglas des États Unis; celle-ci s'est alors engagée à fournir aux Forces canadiennes 137 chasseurs CF-18 et des services de soutien (le nombre d'avions à livrer a ensuite été porté à 138). Le contrat spécifiait que le premier avion serait livré en octobre 1982 et que les suivants seraient fournis au rythme de deux par mois environ, jusqu'à la livraison du dernier avion, en septembre 1988. Le contrat précisait également la valeur des retombées industrielles qui devaient être assurées à la fin de 1995, soit 2,9 milliards de dollars. Le dernier des 138 avions a été accepté officiellement le 28 septembre 1988.

Des projets supplémentaires ont été approuvés depuis 1980, par suite de la décision du gouvernement de faire l'acquisition du CF-18. Les projets visent notamment l'achat de missiles air-air, de mâts, de réservoirs de carburant, ainsi que de paillettes et de fusées.

2. Ministère responsable et ministères participants

• Ministère responsable :	ministère de la Défense nationale
• Ministère de soutien :	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
• Autres parties :	Industrie Canada
	Agence de promotion économique du Canada atlantique
	ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
	Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

McDonnell Douglas Aerospace
St Louis, Missouri

4. Principaux jalons

• Adjudication du contrat	avr. 1980
• Livraison du premier CF-18	oct. 1982
• Livraison du dernier CF-18	sept. 1988
• Mise au point des derniers détails relatifs au soutien logistique	déc. 1996

5. Réalisations et explication des écarts

Tous les produits ont été livrés, à l'exception d'articles mineurs dont la fabrication devrait être terminée à la fin de l'AF 1996-1997.

6. Retombées industrielles

Les engagements relatifs aux retombées industrielles ont été négociés en 1980 de façon que des retombées indirectes d'une valeur de 2 453 millions de dollars de l'année budgétaire soient considérées comme des engagements fermes et qu'une participation industrielle directe de 457 millions de dollars de l'année budgétaire pour la production de pièces et d'éléments structuraux du CF-18 canadien et d'autres avions F/A-18 produits aux États-Unis soit considérée comme correspondant à des engagements conditionnels, sous réserve que les contrats soient adjugés selon un processus concurrentiel. L'ensemble des travaux entraînant des retombées au Canada doivent être accordés selon un processus concurrentiel. L'engagement global, soit 2 910 millions de dollars, devait également comprendre deux investissements spécifiques, tous deux au Québec, l'un de 60 millions de dollars pour l'établissement d'une usine d'aubes et d'ailettes de réacteurs, l'autre de 3 millions de dollars pour la création d'un centre d'usinage à commande numérique par UDT Industries Limited. D'autres conditions découlent de l'application d'un plan de répartition des retombées industrielles. L'article 34 du contrat contient des renseignements au sujet de ces conditions, selon lesquelles 60 % ou plus de toutes les retombées industrielles doivent être dans les secteurs combinés de l'aéronautique et de l'aérospatiale; par ailleurs, au moins un sixième des retombées dans ces deux secteurs, soit 10 % des retombées industrielles totales, doivent être assurées dans les domaines combinés suivants : transferts de technologie, contrats de concession de licence ou activités de pointe menées dans le cadre du programme.

Au 30 juin 1993, les retombées industrielles réalisées par l'entrepreneur se chiffraient à 4 223 millions de dollars (l'engagement total était de 2 910 millions de dollars). Jusqu'ici, la valeur totale des retombées industrielles réalisées dans le domaine des transferts de technologie est de 294 millions de dollars; selon l'objectif fixé, des retombées de l'ordre de 291 millions de dollars doivent être assurées avant la fin de 1995.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 46 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Avion de chasse CF-18	4 837 164	4 837 164	-----	-----

8. Projets connexes

Pour maintenir les capacités opérationnelles du CF-18 tout au long de sa vie opérationnelle, il faudra obtenir des services de soutien technique et se procurer des missiles air-air, des mâts, des réservoirs de carburant externes, ainsi que des paillettes et des fusées. D'après les estimations actuelles, les coûts non répétitifs liés aux projets connexes sont les suivants :

	(en milliers de dollars)
• missiles air-air pour le CF-18 (projet traité séparément):	316 460
• services de soutien technique (installations de soutien - outils, matériel d'essai, ordinateurs, hangars, etc.);	117 000
• réservoirs de carburant externes du CF-18;	59 858
• mâts du CF-18 (projet terminé);	39 741
• paillettes et fusées non réutilisables (projet terminé).	28 659

D'après les estimations, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien (crédit 1[er]) seront de 76 millions de dollars par année, une fois que le CF-18 et les projets connexes auront été terminés.

Missiles air-air pour le CF-18

1. Aperçu

Ce projet vise l'acquisition de missiles air-air de courte et de moyenne portée, ainsi que l'obtention du soutien logistique nécessaire. Grâce à l'acquisition de stocks de ces missiles opérationnels, les Forces canadiennes pourront continuer de faire face à une menace aérienne et de remplir, au sein de l'OTAN et du NORAD, le rôle que le gouvernement du Canada leur a assigné.

2. Ministère responsable et ministères participants

• Ministère responsable :	ministère de la Défense nationale
• Ministère de soutien :	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
• Autres parties :	Industrie Canada
	Agence de promotion économique du Canada atlantique
	Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Département de la Marine américaine
dans le cadre du programme de ventes militaires à l'étranger

4. Principaux jalons

• Lettres d'acceptation	juin 1984
• Livraison du premier missile	sept. 1986
• Livraison du dernier missile	sept. 1992
• Fin du projet	mars 1997

5. Réalisations et explication des écarts

Tous les jalons fixés ont été atteints sans que les coûts estimatifs ne soient dépassés. Le reste des missiles seront livrés avant la fin de l'AF 1997-1998. Le projet sera terminé une année plus tard que prévu en raison des retards accusés lors de l'amélioration des missiles M7.

6. Retombées industrielles

Les retombées industrielles de ce projet se chiffrent à 46,4 millions de dollars (en dollars de 1984-1985).

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 47 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Missiles air-air pour le CF-18	316 460	303 306	**3 320**	9 834

Système d'alerte du Nord, emplacements avancés d'opérations, radars côtiers canadiens et éléments interopérabilité et connectivité du projet de Modernisation de la défense aérienne de l'Amérique du Nord (MDAAN)

1. Aperçu

En mars 1985, le Canada et les États-Unis ont signé un protocole d'entente prévoyant la participation conjointe des deux pays à la modernisation de la défense aérienne de l'Amérique du Nord (MDAAN). Le projet MDAAN comprend un certain nombre d'éléments dont quatre sont en voie de réalisation. L'un de ceux-ci, l'élément Système d'alerte du Nord, a pour objet la modernisation et le prolongement du Réseau Defence Early Warning (DEW), qui est en service depuis le milieu des années 50 et qui est devenu désuet. Le deuxième élément, celui des emplacements avancés d'opérations (Forward Operating Locations (FOL)), servira à apporter des améliorations rudimentaires à quatre aérodromes du nord du pays afin que les avions de chasse des É.-U. et du Canada affectés au NORAD puissent mener périodiquement des opérations de défense aérienne dans cette région. Un cinquième FOL était prévu pour Kuujjuaq (Québec), mais son établissement a été annulé. Le troisième élément, qui a trait aux radars côtiers canadiens (RCC), vise à remplacer par des radars de surveillance modernes semi-automatiques quatre installations radar désuètes de la côte est et de la côte ouest qui doivent faire l'objet de nombreux travaux de maintenance.

Le Système d'alerte du Nord, premier élément du projet, a été examiné par le Conseil du Trésor en décembre 1985. Une partie en a été approuvée au coût de 555 millions de dollars. En septembre 1988, l'approbation finale a été reçue pour la construction du reste du Système d'alerte du Nord, y compris les radars à courte portée. Des dépenses de l'ordre de 830 millions de dollars ont été autorisées dans le cas du Système d'alerte du Nord.

Le nouveau Système d'alerte du Nord comprend 15 radars à longue portée, dont 11 sont situés au Canada, et 39 radars à courte portée automatiques, dont 36 sont situés au Canada. Il s'agit là d'un système plus perfectionné d'alerte en cas d'attaque de bombardiers ou de missiles de croisière, et il sera plus facile et moins coûteux à entretenir que les radars et le matériel de communication actuels du Réseau DEW. Les radars à longue portée constituant la phase 1 du Système d'alerte du Nord sont entrés en service en 1988, et les principaux travaux de la phase 2 incombant au Canada (construction des installations des radars à courte portée et mise en place du matériel de communication) ont été achevés en 1992. Les travaux de la phase 2 incombant aux Américains (fourniture et installation de radars automatiques à courte portée à 39 emplacements (dont 36 au Canada)) ont pris fin en 1993-1994, et le dernier radar est devenu opérationnel à la fin de 1994.

Le Canada a assumé la responsabilité des activités suivantes : gestion globale du programme et intégration des composantes du Système d'alerte du Nord; conception, acquisition, installation et intégration du réseau de télécommunications au Canada; conception et construction de toutes les nouvelles installations nécessaires au Canada. Les États-Unis, pour leur part, se chargent de la conception, de l'acquisition et de l'installation des radars à longue et à courte portée. Les États-Unis et le Canada assumeront respectivement 60 % et 40 % des coûts en matière d'immobilisations et de fonctionnement et d'entretien; cette répartition des coûts est fondée principalement sur les affectations fonctionnelles de chaque pays.

Selon l'entente supplémentaire qui a trait aux FOL et qui complète le protocole d'entente du projet de MDAAN, le Canada devait concevoir et construire cinq FOL (la construction de l'un des FOL a été annulée). Des améliorations seront apportées à des aérodromes situés dans le nord du pays afin que

ceux-ci puissent servir à des déploiements d'aéronefs périodiques/occasionnels. Les coûts de cet élément seront partagés également entre le Canada et les États-Unis.

En février 1990, une somme de 261,1 millions de dollars a été approuvée pour le projet des FOL. Les travaux de conception des FOL, l'acquisition de dispositifs d'arrêt transportables et les travaux de remblai pour la prolongation de la piste du FOL de Rankin Inlet ont été réalisés après l'approbation préliminaire de 27,6 millions de dollars. Des contrats à l'entreprise générale ont par la suite été passés à quatre des cinq emplacements, et les travaux de construction ont été terminés come prévu en 1993. La responsabilité des FOL de Yellowknife et d'Iqaluit a été confiée au Commandement aérien en 1993, et il en a été de même des deux autres FOL (Inuvik et Rakin Inlet) en mai et en juillet 1994 respectivement. Comme il a été indiqué ci-dessus, le FOL de Kuujjuaq ne sera pas établi en raison des compressions budgétaires.

Les nouveaux RCC, dont le coût s'élève à 123,9 millions de dollars, ont été approuvés en juin 1990; les travaux de mise en oeuvre, y compris ceux qui visent l'acquisition des quatre radars côtiers destinés aux emplacements existants, sont essentiellement terminés. La conversion du dernier emplacement de RCC (Gander) a pris fin en février 1994. Les quatre radars ont été confiés au Commandement aérien à des fins opérationnelles en avril 1994.

Le dernier élément du projet MDAAN a trait à l'interopérabilité et à la connectivité (I et C). Le 20 septembre 1990, cet élément a reçu l'approbation de principe du Conseil du Trésor, qui a autorisé l'affectation de 3,8 millions de dollars à la phase de la définition. Un accord supplémentaire portant sur cet élément et prévoyant le partage des coûts des fonctions entre le Canada et les États-Unis a été négocié et signé par les deux pays. C'est le 25 juillet 1995 qu'ont été approuvés les documents nécessaires à la mise en oeuvre de ce dernier élément, dont le coût s'élèvera à 25,5 millions de dollars. Il a été prévu que la demande de proposition relative au segment transhorizon de l'élément I et C serait diffusée en octobre 1996 et que le contrat serait accordé en février 1997. Selon le calendrier, le transfert du système sera effectué avant la fin de 1998. Les travaux d'installation du système de communications en visibilité directe sont en cours et devraient se terminer au plus tard au cours de l'été 1997. Le système en question constitue de l'équipement standard du MDN. On l'obtient en ayant recours à des conventions d'offre permanente ou aux stocks actuels. Ce système est installé par du personnel du MDN ou dans le cadre d'accords de services existants.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
  Construction de Défense Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  ministère des Affaires étrangères
  ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien
  Transports Canada
  Emploi et Immigration Canada
  Environnement Canada
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
  Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Tous les éléments des contrats principaux et des contrats de sous-traitance du Système d'alerte du Nord, des FOL et des RCC sont considérés terminés, à l'exception de quelques activités et des livraisons finales des pièces de rechange. Le contrat principal du projet I et C sera accordé au cours du premier trimestre de 1997. Voici la liste des entrepreneurs principaux déjà sélectionnés :

Radars côtiers canadiens

Martin Marietta Canada Ltd
90, chemin Clayson
Weston (Ontario) M9M 2G7

Système d'alerte du Nord

CANAC/MICROTEL
2441, boul. United
Coquitlam (Colombie-Britannique) V3K 6A8

BOT Engineering & Construction Ltd
1224, chemin Speers
Oakville (Ontario) L6L 2X4

PCL-Foundation A Joint Venture
5400, 99e rue
Edmonton (Alberta) T6E 3P4

4. Principaux jalons

Système d'alerte du Nord	
• Signature d'un protocole d'entente entre le Canada et les États-Unis	mars 1985
• Phase 1 - Radars à longue portée - Opérationnels	nov. 1988
• Phase 2 - Fin des travaux (construction et installations de télécommunications)	déc. 1992
• Fin des travaux - Dernières installations radars fournies par les États-Unis; pleine capacité opérationnelle du Système d'alerte du Nord	nov. 1994
Emplacements avancés d'opérations (FOL)	
• Signature du protocole d'entente	mars 1985
• Adjudication de contrats à l'entreprise générale	août 1990
• FOL de Yellowknife - Pleine capacité opérationnelle	déc. 1992
• Rankin Inlet, Inuvik et Iqaluit Fin des travaux de construction; pleine capacité opérationnelle des FOL	juill. 1994
Radars côtiers canadiens	
• Adjudication du contrat	juin 1991
• Installation du quatrième radar côtier canadien	févr. 1994
• Transfert au Commandement aérien	avr. 1994

Interopérabilité et connectivité

• Approbation de l'accord supplémentaire	févr. 1993
• Approbation du Ministère	févr. 1995
• Approbation du Conseil du Trésor	juill. 1995
• Pleine capacité opérationnelle	nov. 1998

5. Réalisations et explication des écarts

La diffusion de la demande de proposition du segment transhorizon de l'élément I et C a été reportée en octobre 1997. Comme le système sera déployé dans le Nord, il faut tenir compte de la courte durée des périodes au cours desquelles les conditions météorologiques permettent la préparation des installations et le déploiement de l'équipement. Il se peut donc que la pleine capacité opérationnelle de cette partie du projet I et C ne soit pas atteinte avant le dernier trimestre de 1998.

À ce jour, le coût total du Système d'alerte du Nord, des RCC et des FOL est beaucoup moins élevé que les dépenses autorisées. Pour ce qui est des RCC, l'équipement principal a coûté moins cher que l'estimation initiale, et un certain nombre de mesures prises dans le cadre du projet ont eu pour effet de réduire le coût d'articles connexes. Vu la transformation du contexte politique mondial, le Canada et les États-Unis ont convenu d'un certain nombre d'initiatives de réduction des coûts qui visaient à différer ou à diminuer les dépenses liées à certains articles du Système d'alerte du Nord et des FOL.

6. Retombées industrielles

La valeur totale du contrat pour le système de communication par satellite du Système d'alerte du Nord, qui a été attribué à la société CANAC/Microtel Ltd., de Coquitlam (Colombie-britannique), est estimée à 303 millions de dollars. L'entrepreneur doit veiller à ce que le contenu canadien corresponde à au moins 80 % du coût du projet. Pour ce qui est des objectifs en matière de retombées industrielles et régionales, les contrats liés au Système d'alerte du Nord ont jusqu'ici créé des emplois pour au moins 7 288 années-personnes au Canada. Au cours de la période visée par le contrat se terminant le 31 décembre 1992, l'engagement relatif au contenu canadien était de 197 millions de dollars. L'entrepreneur a toutefois déclaré que le contenu canadien s'était en fait élevé à 226 millions dollars, ce qui signifie que l'ensemble des engagements en la matière ont été dépassés. En ce qui a trait au reste des contrats de construction et de gestion de projet, le contenu canadien est supérieur à 90 %. Le contrat de fonctionnement et d'entretien (F&E) du Système d'alerte du Nord a été accordé en décembre 1994 à une coentreprise composée de la Frontec Logistics Corporation et de la Pan Arctic Logistics Corporation. Le contrat a une valeur de 254 millions de dollars et s'étale sur une période de cinq ans. Selon ce contrat, l'entrepreneur doit garantir un contenu canadien de 94,8 %. Voici certaines des retombées pour les Autochtones et le Nord prévues dans le contrat : retombées pour le Nord découlant de transactions avec de petites entreprises (9 millions de dollars); emploi d'habitants du Nord (12,5 millions de dollars); formation d'habitants du Nord (0,5 millions de dollars); dépenses dans le Nord, sauf les dépenses liés à l'emploi et à la formation (15 millions de dollars); formation des Autochtones (10 millions de dollars). L'entrepreneur s'est engagé à maximiser la participation d'Autochtones en répondant aux exigences relatives aux retombées pour le Nord et à respecter l'accord de coopération conclu avec la Inuvialuit Corporation en vertu de la Convention définitive des Inuvialuit, de la Convention définitive du Nunavut et d'accords de règlement de revendications territoriales.

Tous les entrepreneurs qui exécutent des travaux dans le cadre du projet de la MDAAN et du

Système d'alerte du Nord respectent leurs engagements en matière de retombées pour le Nord. Toutefois, les possibilités d'emploi de certains habitants du Nord sont limitées en raison de leurs lacunes sur les plans de la formation et des connaissances spécialisées, notamment dans des domaines de pointe comme l'électronique et les communications. En ce qui concerne le contrat de fonctionnement et d'entretien du Système d'alerte du Nord, les dépenses totales effectuées dans le Nord s'élevaient à 65 millions de dollars le 31 décembre 1993. Les emplois créés pour les habitants de cette région correspondent à environ 631 années-personnes. En outre, 357 habitants du Nord ont reçu une formation spécialisée. En 1993, entre 139 et 144 habitants du Nord travaillaient en tout temps aux emplacements du Système d'alerte du Nord. Pour ce qui est des contrats de construction du projet MDAAN (Système d'alerte du Nord et FOL), y compris tous les contrats dans le domaine des communications, les sommes totales consacrées aux biens, aux services et aux traitements se chiffrent à 153 millions de dollars. Approximativement 1 600 habitants du Nord ont été employés dans le cadre de ces contrats (c'est-à-dire 438 années-personnes), et 180 ont reçu une formation spécialisée.

Le contenu canadien des activités relatives aux FOL continue de dépasser les 90 %. Les activités en question sont réparties entre les différentes régions. Par ailleurs, les engagements contractuels en matière de retombées pour le Nord sont respectés.

Les radars côtiers canadiens (RCC) sont fabriqués par Martin Marietta Ltd., (anciennement General Electric, aux États-Unis), qui a accordé un important contrat de sous-traitance à Cossor, au Royaume-Uni. Des travailleurs canadiens ont installé le matériel radar, et des travaux ont été confiés à des sous-traitants canadiens lorsque cela s'avérait approprié. La valeur du contrat de base est de 54 millions de dollars. Les engagements en matière de retombées industrielles et régionales directes au Canada s'élèvent à environ 5,2 millions de dollars et correspondent à 9,6 % de la valeur totale du contrat.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés aux parties approuvées de ce projet sont les suivants :

Tableau 48 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
MDAAN				
Système d'alerte du Nord	738 609	736 844	**1 765**	-----
FOL	220 509	219 387	**1 122**	-----
RCC	84 058	82 095	**1 963**	-----
I et C	24 422	2 725	**2 381**	19 316
Total	1 067 598	1 041 051	**7 231**	19 316

Les États-Unis et le Canada assument respectivement 60 % et 40 % des coûts ordinaires prévus en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien (crédit 1[er]). La part du Canada pour 1996-1997 est de 72 millions de dollars; toutefois, ce montant sera ramené à 62 millions de dollars d'ici 1998-1999, en raison des mesures de réduction des coûts. À ce jour, ces mesures ont permis de

réaliser les objectifs fixés plus vite que prévu. Pour ce qui est des FOL, le Canada doit assumer tous les frais de fonctionnement et d'entretien, à l'exception des coûts supplémentaires liés aux déploiements de l'aviation américaine. Selon les estimations, le Canada devra assumer des coûts annuels de huit millions de dollars pour le maintien des FOL. Les frais de personnel, de fonctionnement et d'entretien relatifs au RCC, sont évalués à cinq millions de dollars, ce qui représente des économies substantielles par rapport aux anciens systèmes de radars.

Aéronef de surveillance dans l'Arctique et les zones maritimes (ASAZM)

1. Aperçu

En juin 1989, le gouvernement a approuvé l'achat de trois aéronefs pour les Forces canadiennes. Ces aéronefs, appelés "Arcturus", serviront à la surveillance dans les zones maritimes et dans l'Arctique, à la protection de l'environnement, à la surveillance des pêches et à l'entraînement. Ils seront utilisés aussi comme avions de réserve pour les opérations de recherche et de sauvetage. Ces aéronefs permettront aux Forces canadiennes d'effectuer des patrouilles le long des côtes canadiennes et de protéger la souveraineté d'une manière plus efficace qu'auparavant.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
  Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Lockheed Martin Aeronautical Systems
86 South Cobb Drive
Marietta, Géorgie, États-Unis

IMP Group Ltd., Aerospace Division
2651, chemin Dutch Village
Halifax (Nouvelle-Écosse)

4. Principaux jalons

- Adjudication du contrat — juin 1989
- Acceptation du premier avion par le MDN — déc. 1992
- Fin du projet — exercice 1997-1998

5. Réalisations et explication des écarts

Le radar-école et toutes les propositions de modification technique seront terminés d'ici la fin de l'exercice 1996-1997. La clôture du projet a été reportée à l'exercice 1997-1998, étant donné le délai d'approvisionnement de certaines des pièces de rechange secondaires. La valeur du projet a été réduite de 904 000 $, puisque la somme en question n'a pas été nécessaire pour terminer le reste des activités.

Le 30 juin 1989, un contrat a été signé avec la Lockheed Aircraft Systems Company, de Marietta (Géorgie), aux États-Unis, pour l'achat de trois Arcturus. Le premier aéronef a été livré en décembre 1992 et le dernier, en avril 1993.

Le reste des activités importantes seront menées à terme d'ici la fin de l'exercice 1996-1997. Le projet se poursuivra en 1997-1998 afin de permettre la livraison finale et le paiement de certaines pièces de rechange secondaires. Bien que la clôture du projet aura lieu en 1997-1998, Lockheed sera quand même tenu de respecter ses engagements en matière de retombées industrielles stipulées dans le contrat principal.

6. Retombées industrielles

Retombées industrielles et régionales :

La Lockheed Aeronautical Systems Company, s'est engagée à assurer une valeur ajoutée canadienne de 106,5 millions de dollars américains de l'année budgétaire, qui comprendrait ce qui suit :

- des fournisseurs canadiens qui existent actuellement doivent participer directement au projet en fabriquant les composants structuraux et les systèmes de l'Aurora CP-140A (Canadair, à Montréal (Québec); IMP, à Halifax et à Amherst (Nouvelle Écosse); Bristol Aerospace, à Winnipeg (Manitoba); Fleet Aerospace, à Fort Erie (Ontario); Litton Systems, à Rexdale (Ontario)). Valeur approximative : 4,5 millions de dollars américains;

- IMP, à Halifax, continuera de participer au projet en installant l'équipement avionique de surveillance et en mettant au point l'aéronef. Valeur approximative : 12 millions de dollars américains;

- Lockheed doit assurer à l'Ouest canadien des retombées indirectes dans le cadre de ses nouveaux projets ou de ses projets futurs. Valeur minimale : 20 millions de dollars américains;

- des retombées indirectes supplémentaires doivent être garanties dans le cadre d'autres programmes nationaux ou régionaux de développement industriel tels le Programme d'accès des petites entreprises aux achats fédéraux, l'Initiative d'acquisitions de l'Ouest et le Programme de promotion des fournisseurs du Canada atlantique. Valeur : 20 millions de dollars américains;

- la participation au projet du patrouilleur P-7 de lutte anti-sous-marine de la société Lockheed, qui devait s'élever à 50 millions de dollars américains, a été annulée. Les engagements ont été renégociés, et la participation de l'industrie canadienne au programme d'acquisition du plus récent chasseur des forces armées américaines, le F-22, est maintenant assurée. Le contrat a officiellement été modifié en conséquence.

Réalisations :

Dans son rapport du 31 mai 1996, qui porte sur la période se terminant à la fin décembre 1995, Lockheed a déclaré une valeur ajoutée canadienne de 50,266 millions de dollars américains. On s'attend à ce que tous les engagements soient remplis d'ici l'an 2001, comme le stipule le contrat.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 49 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet ASAZM	205 629	205 629	-----	-----

D'après les estimations, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien se chiffreront à 18 millions de dollars par année.

Avion ravitailleur et de transport tactique

1. Aperçu

En décembre 1990, le gouvernement a approuvé l'acquisition de cinq avions ravitailleurs et de transport tactique Hercules CC130 dans les buts suivants : répondre aux besoins immédiats en matière de transport aérien tactique à l'appui des opérations menées dans le golfe Persique; accroître à plus long terme les capacités de ravitaillement en vol à l'appui des opérations des CF-18 et les capacités d'aérotransport stratégique et tactique; appuyer le rôle élargi du CC130, qui est maintenant le principal avion de recherche et de sauvetage.

Un contrat a été adjugé à Lockheed Aeronautics Systems Corporation (maintenant Lockheed Martin Aeronautical Systems), de Marietta (Géorgie), pour la fourniture de cinq avions et des services de soutien connexes aux Forces canadiennes. En avril 1991, les cinq avions de transport avaient été livrés. Les Forces canadiennes ont utilisé ces avions en configuration transport jusqu'à ce qu'ils soient dotés de trousses de ravitaillement. Le premier avion pouvant servir de ravitailleur a été livré en juin 1992, et le dernier en avril 1993.

Il faut acheter et installer du matériel d'avionique afin de moderniser et de normaliser l'équipement des cinq ravitailleurs Hercules CC130. Un contrat a été passé à cette fin en décembre 1994. Il inclut une option visant à normaliser la configuration des 25 autres Hercules de la flotte des FC et donc à prolonger la durée de vie utile de leur équipement d'avionique bien au-delà de l'an 2000. Cette option a été approuvée, et un contrat a été accordé en mars 1995. Les dépenses relatives à l'achat et à l'installation de cet équipement seront échelonnées de 1994-1995 à 1998-1999.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien: Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
  Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Acquisition de l'avion ravitailleur :

Entrepreneur principal : Lockheed Martin Aeronautical Systems, 86 South Cobb Dr, Marietta, Géorgie, 30063

Sous-traitants : Flight Refuelling Ltd, Brook Rd, Wimborne, Dorset, England, BH21 2BJ

CAE Aviation Ltd, B.P. 9864, Aéroport international d'Edmonton, Edmonton (Alberta) T5J 2T2

Programme de modernisation de l'avionique :

Entrepreneur principal : CAE Aviation Ltd., B.P. 9864, Aéroport international d'Edmonton, Edmonton (Alberta), T5J 2T2

Sous-traitant : Collins Avionics & Communications Division, Rockwell International Corp, 350 Collins Rd NE, Cedar Rapids, Iowa, 52498

4. Principaux jalons

• Adjudication du contrat	déc. 1990
• Livraison du dernier avion de transport	avr. 1991
• Livraison du dernier avion ravitailleur	avr. 1993
• Adjudication du contrat de modernisation du matériel d'avionique	déc. 1994
• Adjudication du contrat de modernisation du matériel d'avionique de la flotte	mars 1995
• Livraison du premier avion doté de matériel d'avionique modernisé	nov. 1997
• Livraison du dernier ravitailleur doté de matériel d'avionique modernisé	déc. 1998
• Livraison du dernier avion doté de matériel d'avionique modernisé	oct. 1999

5. Réalisations et explication des écarts

Quatre avions ravitailleurs sont maintenant en service au sein d'escadrons. Le cinquième avion a été retiré des opérations en juillet 1996 afin que l'équipement avionique prototype soit installé à son bord par CAE Aviation. Les difficultés liées à l'intégration de l'équipement avionique et à la conception du poste de pilotage ont retardé de cinq mois à la fois l'introduction et la livraison de l'avion prototype. On ne s'attend pas à ce que ce retard ait des effets sur l'échéancier du contrat en général, puisque l'entrepreneur a l'intention de rattraper le temps perdu pendant l'installation de l'équipement visé à bord des autres avions de la flotte.

6. Retombées industrielles

- Acquisition de l'avion ravitailleur

Dans le contrat, la Lockheed Martin Aeronautical Systems, installée à Marietta (Géorgie), garantit aux entreprises canadiennes des retombées industrielles et régionales d'une valeur totale de 139 millions de dollars américains de l'année budgétaire. Voici les engagements de l'entrepreneur à cet égard : se procurer directement auprès d'entreprises canadiennes les pièces des cinq avions et les services connexes; agréer CAE Aviation Ltd. de Montréal (Québec) comme centre d'entretien d'appareils Hercules; se procurer au Canada des assemblages, du matériel électronique ou d'autres pièces d'équipement destinés à l'avion de transport C-5, fabriqué par Lockheed; garantir d'autres retombées industrielles et régionales qui restent à déterminer. Les retombées doivent répondre aux critères précisés dans le contrat. Lockheed doit notamment assurer des retombées industrielles et régionales d'une valeur minimale de 80 millions de dollars américains dans les régions canadiennes où le gouvernement du Canada a mis en oeuvre des lignes de conduite et des programmes visant à stimuler le développement économique au moyen des achats.

Réalisations :

En mars 1992, CAE Aviation Ltd. a été agréée par Lockheed comme centre d'entretien d'appareils Hercules. D'après le dernier rapport, qui porte sur la période se terminant le 30 juin 1995, Lockheed a déclaré des retombées industrielles et régionales d'une valeur de 71,8 millions de dollars américains. On s'attend à ce que l'entrepreneur remplisse tous ses engagements d'ici la fin de l'an 2002, comme il est précisé dans le contrat.

- Projet de modernisation et de normalisation du matériel d'avionique du CC130 Hercules

Selon ce contrat, la valeur canadienne ajoutée (c'est-à-dire les retombées régionales et industrielles) devrait se chiffrer à 62,8 millions de dollars au total.

L'entrepreneur principal, CAE Aviation Ltd., à Edmonton (Alberta), fabriquera les trousses d'installation, procédera lui-même à l'installation du matériel et assurera la gestion du projet. Ces retombées directes correspondent à 31 millions de dollars ou à 49 % des retombées totales. Dans son rapport préliminaire, CAE Aviation a signalé des retombées de l'ordre de 8,2 millions de dollars.

Collins Avionics, aux États-Unis, qui est chargé de l'intégration des systèmes d'avionique, transférera du savoir-faire à CAE Aviation afin qu'elle ait les capacités de moderniser le matériel d'avionique du CC130. Par ailleurs, ces deux sociétés chercheront conjointement des débouchés pour leurs produits à l'échelle internationale. Collins Avionics fournira à CAE Aviation un programme d'ordinateur exclusif servant à la conception des intercommunications des circuits d'avion. Ce programme pourra être utilisé dans le cadre de ce projet et d'autres projets également. En outre, Collins Avionics achètera indirectement du matériel électronique ainsi que des biens et des services.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 50 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Avion ravitailleur et de transport tactique	342 888	293 978	**36 715**	12 195

Selon les estimations, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien s'élèveront à 3,5 millions de dollars par année, une fois que les avions ravitailleurs et de transport tactique seront entièrement opérationnels.

Hélicoptère utilitaire de transport tactique des Forces canadiennes (HUTTFC)

1. Aperçu

Le projet de l'HUTTFC vise l'acquisition de 100 hélicoptères utilitaires de transport tactique qui serviront dans le cadre d'opérations nationales et internationales. Ils serviront surtout au transport tactique de troupes et de matériel. Ils seront également utilisés pour les tâches suivantes : opérations des escadrilles de sauvetage des bases, activités de recherche et sauvetage intérieurs, opérations de la Deuxième Force opérationnelle interarmées (soit le groupe d'intervention d'urgence du gouvernement), missions de maintien de la paix des Nations Unies, évacuations sanitaires, interventions en cas de catastrophe aérienne, surveillance, répression du trafic des drogues, lutte contre les incendies, assistance aux autorités civiles, aide au pouvoir civil, et soutien en matière de commandement, de liaison et de communications.

L'HUTTFC remplacera trois vieux appareils, à savoir le CH-118 Iroquois, le CH-135 Twin Huey et le CH-136 Kiowa. Plusieurs modèles d'hélicoptères ont été évalués en fonction des besoins opérationnels, et le choix a été arrêté sur le modèle 412HP de Bell, qui sera muni de divers équipements de mission.

Le projet a reçu l'approbation du Cabinet le 7 avril 1992 et celle du Conseil du Trésor le 8 septembre 1992. Le 9 septembre 1992, un contrat d'une valeur de 754,5 millions de dollars a été adjugé à Bell Helicopter Textron Canada Ltd. (BHTC), de Mirabel (Québec), pour la fourniture de 100 HUTTFC, d'un simulateur de vol et d'autres matériels, ainsi que pour la documentation et les services nécessaires. Le premier hélicoptère a été livré en mars 1995, et le dernier doit être livré en janvier 1998.

2. Ministère responsable et ministères participants

• Ministère responsable:	ministère de la Défense nationale
• Ministère de soutien :	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
• Autres parties :	Industrie Canada Agence de promotion économique du Canada atlantique ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest Bureau fédéral de développementrégional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

• Entrepreneur principal	Bell Helicopter Textron Canada Mirabel (Québec)
• Moteurs	Pratt & Whitney Canada Montréal (Québec)
• Système de gestion de l'avionique	Compagnie Marconi Canada Montréal (Québec)
• Simulateur de vol	CAE Ltée Montréal (Québec)

4. Principaux jalons

• Adjucation du contrat	sept. 1992
• Examen critique des travaux de conception	avril 1993
• Livraison du premier hélicoptère	mars 1995
• Acceptation du simulateur	févr. 1996
• Livraison du dernier hélicoptère	janv. 1998
• Fin du projet	mars 2001

5. Réalisations et explication des écarts

En octobre 1996, 62 des 100 hélicoptères et diverses trousses de mission avaient été livrés. Les livraisons d'hélicoptères sont effectuées selon l'échéancier, et tous les objectifs du projet seront atteints, malgré le fait que le coût du projet sera inférieur d'environ 100 millions de dollars au coût estimatif total antérieur de 1 193 millions de dollars.

6. Retombées industrielles

La société BHTC a promis pour 506,8 millions de dollars de retombées industrielles et régionales directes et indirectes à valeur canadienne ajoutée.

Une bonne partie des 284,4 millions de dollars en retombées industrielles et régionales directes que BHTC s'est engagée à assurer ira à l'usine de Mirabel (Québec) où seront fabriqués les hélicoptères. Le modèle de base adopté pour l'HUTTFC est le 412HP de Bell, qui sera muni de moteurs fabriqués par Pratt et Whitney Canada, de Longueuil (Québec), et que l'on adaptera aux besoins opérationnels. BHTC a adjugé des contrats à Marconi Canada, de Montréal (Québec), pour le système de gestion de l'avionique, et à CAE Electronics Limited pour le simulateur de vol. Grâce à l'achat de l'HUTTFC, tant Marconi Canada que CAE devraient devenir plus compétitives en accroissant leurs capacités et en forgeant de nouvelles relations d'affaires.

Les retombées régionales et industrielles indirectes d'une valeur de 222,4 millions de dollars promises par BHTC comprennent le développement des fournisseurs canadiens, les transferts de technologies ainsi que les ventes à l'exportation. BHTC s'est engagée entre autres à acheter au Canada des éléments pour tous ses modèles d'hélicoptère et à transférer des États-Unis au Canada les activités liées à l'achat de pièces de rechange et à la conception des systèmes d'avionique, ce qui offrira d'autres débouchés aux fournisseurs canadiens. La société BHTC s'est en outre engagée à acquérir une capacité technologique dans le domaine des composites de graphite époxyde, ce qui lui permettra de fabriquer des éléments composites perfectionnés pour hélicoptères.

BHTC a déclaré que les retombées industrielles et régionales totales du programme se chiffrent actuellement à 282,3 millions de dollars; les retombées directes s'établissent à 144,1 millions de dollars, et les retombées indirectes, à 138,2 millions de dollars. La majorité de ces retombées sont liées à des travaux exécutés au Québec. Les retombées déclarées à ce jour correspondent à 56 % de l'engagement global. Ainsi, BHTC est très en avance sur les objectis fixés pour la présente étape du projet.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 51 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet de l'HUTTFC	1 193 114	749 187	**204 271**	239 656

Les coûts ordinaires annuels en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien (PF&E) restent à déterminer. On prévoit que les frais de PF&E des nouveaux hélicoptères seront moins élevés que ceux des hélicoptères utilitaires actuels, étant donné que des économies pourront être réalisées grâce à l'exploitation d'une flotte unique et que les services de maintenance et de soutien seront confiés à l'entreprise.

Projet de remplacement des aéronefs de transport stratégique

1. Aperçu

Le 24 août 1992, le gouvernement a approuvé l'acquisition de cinq aéronefs A310 usagés afin de répondre aux besoins en matière de transport aérien stratégique des Forces canadiennes. Le 31 août 1992, un contrat a été adjugé à Lignes aériennes Canadien International Ltée pour l'acquisition de trois Airbus A310-304 usagés et de pièces de rechange, ainsi que pour la remise à neuf des appareils. Les deux autres avions ont été achetés à International Markets Ltd. et à Blenheim Aviation Ltd., en décembre 1992 et en juillet 1993 respectivement. Le contrat visant la modification des avions de transport a été adjugé à la société Bombardier de Mirabel (Québec), en juin 1995.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autre partie : Industrie Canada

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

L'entrepreneur principal sélectionné pour la modification des avions de transport est Bombardier Inc., Division Systèmes de défense, à Mirabel (Québec), et le principal sous-traitant est Sogerma Socea, à Bordeaux, en France.

4. Principaux jalons

• Adjudication du contrat de mise en oeuvre (trois aéronefs)	août 1992
• Livraison du premier aéronef	nov. 1992
• Livraison du deuxième aéronef	janv. 1993
• Livraison du troisième aéronef	juill. 1993
• Adjudication du contrat de mise en oeuvre (quatrièm aéronef)	déc. 1992
• Livraison du quatrième aéronef	févr. 1993
• Adjudication du contrat de mise en oeuvre (cinquième aéronef)	juill. 1993
• Livraison du cinquième aéronef	août 1993
• Contrat de modification des avions de fret (quatre aéronefs)	juin 1995
• Livraison du premier avion de fret	nov. 1996

5. Réalisations et explication des écarts

Tous les principaux jalons du projet ont été respectés, et la livraison du premier avion modifié est prévue pour la fin de novembre 1996.

6. Retombées industrielles

Aucune retombée industrielle et régionale n'a été négociée au moment de l'acquisition de ces aéronefs usagés. Cependant, le contrat visant la modification des avions de transport comprend des exigences sur le plan des retombées régionales et industrielles et doit porter à 35,6 millions de dollars américains au total la valeur canadienne ajoutée. Les retombées industrielles et régionales directes se chiffrent à 6,6 millions de dollars américains et correspondent à 20 % des retombées; il s'agit des activités de gestion de projet et des autres activités de Bombardier (Canadair) et des Lignes aériennes Canadien International. Les retombées indirectes incluent la réparation et la révision des trains d'atterrissage du C-130 de l'aviation française et de l'A-320 de North American Airlines, la fabrication de pièces d'avion composites, la fabrication d'antennes de télécommunications par satellite pour les Airbus, ainsi que la production de sous-ensembles supplémentaires pour ces avions. À la fin de mars 1996, 11 % des retombées industrielles promises avaient été réalisées.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 52 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet de remplacement des aéronefs de transport stratégique	422 636	378 870	**39 554**	4 212

Selon les estimations, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien seront de 15 millions de dollars par année, une fois que les aéronefs de transport stratégique seront pleinement opérationnels.

Systèmes de soutien de la guerre électronique et d'instruction (SSGEI)

1. Aperçu

On a approuvé le projet SSGEI en vue de définir, de déterminer, d'acquérir et d'installer le matériel dont ont besoin les forces terrestres, maritimes et aériennes du Canada pour bénéficier d'une bonne instruction en matière de guerre électronique (GE) à bord d'installations aéroportées. Cette instruction préparera les Forces canadiennes à mener des opérations efficaces dans un contexte de GE.

Le 1er avril 1988, un contrat a été adjugé à Lockheed Canada Inc., de Kanata (Ontario), qui a été chargée de la phase de définition du projet. Des études préliminaires ont révélé que la façon la plus efficace de répondre aux besoins touchant le soutien et l'instruction en matière de GE consistait à combiner des aéronefs Challenger CL-600 convenablement équipés, des nacelles d'entraînement transportées par des aéronefs CE-133 (T-bird) et des simulateurs de GE, qui seront acquis dans le cadre d'un projet distinct.

La proposition de mise en oeuvre présentée par Lockheed Canada Inc. a fait l'objet de négociations qui ont mené à l'adjudication d'un contrat de mise en oeuvre le 1er mars 1993. Le 15 juillet 1994, la société CAE Aviation Ltd. s'est vue attribuer un contrat de conception; elle a été chargée de préciser les modifications que doivent subir les avions CE-133 pour pouvoir transporter les nouvelles nacelles d'entraînement à la GE, d'installer le matériel à bord du prototype du CE-133 et de produire neuf trousses de modification supplémentaires.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
  Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Entrepreneurs principaux :

Lockheed Martin Canada	Kanata (Ontario), Canada
CAE Aviation	Edmonton (Alberta)

Importants sous-traitants :

Bombardier Inc.	Mirabel (Québec), Canada
Innotech Aviation Ltée	Dorval (Québec), Canada
Loral Federal Systems	Owege, N.Y., É.-U.
AEL Systems	Montgomeryville, PA, É.-U.
Sierra Networks Inc.	San Jose, Californie, É.-U.
Lockheed Sanders Inc.	Nashua, N.H., É.-U.
TRACOR, Lundy Division	Pompano Beach, FL, É.-U.

Rodale Electronics Inc.	Garden City, N.Y., É.-U.

4. Principaux jalons

• Adjudication du contrat	mars 1993
• Acceptation du prototype du CE-133	juin 1996
• Acceptation du premier avion Challenger	nov. 1997
• Acceptation du dernier avion Challenger	févr. 1998
• Fin du projet	juin 1999

5. Réalisations et explication des écarts

Voici certaines des réalisations du projet SSGEI à ce jour :

a. Trois avions Challenger ont été livrés à Bombardier DSD aux fins de l'installation des SSGEI.

b. Un grand nombre des sous-systèmes et des ensembles des processeurs de systèmes ont été conçus et construits et en sont actuellement aux dernières étapes des essais de qualification et d'environnement.

c. Les nacelles acquises dans le cadre du contrat ont été conçues et livrées ou sont l'objet d'essais finaux de qualification et d'environnement.

1) huit nacelles de contre-mesures électroniques A100 ont été livrées;

2) cinq nacelles de distribution de paillettes ont été livrées;

3) deux des huit nacelles de mesures de soutien électronique et de simulation d'émetteurs de menaces ont été livrées.

d. La trousse de modification du prototype T33 a été conçue et produite. Kelowna Flightcraft se chargera des neuf autres installations.

6. Retombées industrielles

L'un des objectifs du projet est de contribuer à l'exercice de nouvelles activités qui permettront à l'industrie canadienne d'accroître ses capacités à long terme dans les domaines de la conception, de l'intégration, de la mise au point et de la fabrication de systèmes aéroportés de guerre électronique (GE) et d'acquérir au besoin l'exclusivité mondiale des produits en question. Lockheed Canada, l'entrepreneur principal, est responsable de la conception et de l'intégration du système et compte acquérir l'exclusivité mondiale des SSGEI. Canadair, le fabricant du Challenger, procède actuellement à la modification de cet avion et à l'installation du matériel de GE, ce qui pourrait entraîner la vente d'autres avions appelés à jouer des rôles semblables.

Les retombées industrielles et régionales, dont 75 % sont des retombées directes, s'élèvent à environ 107,1 millions de dollars (valeur canadienne ajoutée). Ce sont le Québec et l'Ontario qui

bénéficieront de la plus grande partie de ces retombées, étant donné la nature spécialisée du matériel de guerre électronique.

Réalisations :

Lockheed Canada a déclaré que la valeur canadienne ajoutée se chiffrait à 81,5 millions de dollars au 29 février 1996, ce qui correspond à 76,15 % de son obligation totale, c'est-à-dire 107,1 millions de dollars.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 53 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet SSGEI	202 679	165 336	**29 518**	7 825

Selon les estimations, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien seront de 10,5 millions de dollars par année, une fois que les systèmes de soutien de la guerre électronique et d'instruction seront pleinement opérationnels.

Système militaire automatisé de circulation aérienne (SMACA)

1. Aperçu

En juillet 1993, le Conseil du Trésor a approuvé l'acquisition du Système militaire automatisé de circulation aérienne afin d'assurer l'interopérabilité du système militaire et du système national, qui est actuellement modernisé et automatisé par Transports Canada (TC) dans le cadre du projet d'Automatisation du système canadien de la circulation aérienne (CAATS).

Dans le cas du CAATS, un contrat a été accordé à Hughes Aircraft of Canada Limited (HACL), de Richmond, (Colombie-Britanique), en décembre 1989, par suite d'un appel d'offres. Pour éviter que ce projet n'ait d'effet négatif sur les activités de vol des Forces canadiennes et pour minimiser les coûts et les recoupements entre TC et le ministère de la Défense nationale, on a décidé que le système militaire serait dans la mesure du possible doté de matériel identique à celui du CAATS et qu'il deviendrait opérationnel en même temps que ce dernier.

Pour adopter cette approche commune, et par le fait même maximiser les économies d'échelle et minimiser les risques, un comité d'acquisition interministériel a accepté que le contrat du matériel principal soit adjugé à HACL, qui aura la responsabilité complète des systèmes. Le contrat principal a été accordé en janvier 1994.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
  Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Hughes Aircraft of Canada Limited
13951, chemin Bridgeport
Richmond (Colombie-Britannique) V6V 1J6

4. Principaux jalons

- Adjudication du contrat principal janv. 1994
- Première livraison juill. 1999
- Dernière livraison janv. 2000

5. Réalisations et explication des écarts

- Une partie de l'étape de conception est maintenant terminée.

- La première et la dernière livraison ont été reportées d'environ deux ans en raison des retards accusés dans le cadre du projet CAATS de Transports Canada.

6. Retombées industrielles

Les objectifs non militaires du projet SMACA ont été établis dans le cadre du contrat principal. Les retombées industrielles et régionales directes doivent s'établir à 49,5 millions de dollars. Cela signifie que le contenu canadien doit être d'environ 70 % et se répartir comme suit :

	(en millions de dollars)
Ouest	43,6
Ontario	1,2
Québec	1,9
Atlantique	à déterminer
Non précisé	à déterminer

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 54 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet SMACA	179 214	45 830	41 873	91 511

Selon les estimations, une fois que le système sera pleinement opérationnel, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien (crédit 1[er]) seront de 3,6 millions de dollars par année.

Missiles air-surface perfectionnés

1. Aperçu

Le projet des missiles air-surface perfectionnés vise l'obtention de munitions à guidage de précision, de nacelles d'acquisition et de désignation d'objectif et du soutien logistique connexe. Ainsi, les Forces canadiennes seront en mesure de lancer des munitions avec la précision attendue et exigée dans le cadre de conflits ou d'opérations de contingence futurs où il s'avérera nécessaire de disposer d'une capacité d'attaque de précision et de minimiser les dommages causés à proximité (civils, non-combattants, forces/installations amies).

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Entrepreneur principal — Département de la Marine américaine

(Ventes militaires à l'étranger)

Sous-traitant — McDonnel Douglas, Hughes

4. Principaux jalons

- Livraison du premier missile — terminée en juin 1996
- Livraison des nacelles — avr. 1997
- Fin du projet et dernière livraison — mars 1999

5. Réalisations et explication des écarts

Les premiers missiles ont été livrés conformément à l'échéancier.

6. Retombées industrielles

Comme les armes, les nacelles, le matériel d'essai et les pièces de rechange seront achetés par l'entremise du gouvernement américain, l'industrie canadienne ne participera pas directement aux contrats.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 55 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet MASP	103 484	18 632	**61 362**	23 490

Selon les estimations, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien se chiffreront à 4,9 millions de dollars par année, une fois que les missiles air-surface seront pleinement opérationnels.

Défense aérienne à basse altitude (DABA)

1. Aperçu

Le 5 octobre 1983, le gouvernement a reconnu que les Forces canadiennes avaient besoin d'un système de défense aérienne adéquat et il a demandé au ministère de la Défense nationale d'entreprendre l'étape de la définition d'un projet afin de déterminer les caractéristiques d'un système de défense aérienne à basse altitude abordable comportant des canons antiaériens modernes et des missiles sol-air. Le projet avait pour but d'établir des installations d'entraînement à la Base des Forces canadiennes Chatham (Nouveau-Brunswick).

Le contrat principal a officiellement été accordé à Oerlikon-Buehrle le 1er juillet 1986. Il doit être exécuté par Oerlikon Aerospace, de Saint-Jean (Québec), qui assemble le système de défense aérienne et de lutte antichar ADATS. Litton Systems Canada Limited, à Etobicoke (Ontario), est un important partenaire dans le cadre de ce contrat.

Toutes les unités de DABA seront dotées du système ADATS auquel viendront s'ajouter, pour la défense des terrains d'aviation, des canons antiaériens de 35 mm et des radars de conduite de tir fabriqués par Oerlikon-Buehrle de Zurich. Le projet vise aussi à assurer le soutien logistique du matériel acheté, à construire des installations connexes, et à réaffecter jusqu'à 700 postes, de manière à garantir les capacités nécessaires. Les dernières livraisons sont en cours. Les dépenses qui restent à effectuer ont trait à l'équipement de soutien, aux pièces de rechange et à la documentation technique des systèmes installés.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
  Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Entrepreneur principal - Oerlikon-Buehrle, à Zurich, en Suisse.

Responsable de la mise en oeuvre - Oerlikon Aérospatiale Inc., à Saint-Jean (Québec)

Important sous-traitant - Litton Systems Canada Limited, Etobicoke (Ontario)

4. Principaux jalons

- Approbation des fonds consacrés à l'étape de définition — janv. 1985
- Approbation finale du projet par le Conseil du Trésor — juin 1986
- Adjudication du contrat à Oerlikon-Buehrle — juill. 1986
- Livraison initiale du matériel principal — nov. 1989
- Capacité opérationnelle initiale - batterie — nov. 1993
- Livraison finale du matériel principal — févr. 1995

- Fin du projet déc. 1998

5. Réalisations et explication des écarts

Nous prévoyons que les activités du contrat principal prendront fin d'ici mars 1997 et que le reste des contrats seront exécutés d'ici décembre 1998. La prolongation des délais et l'augmentation du coût estimatif total sont dues à l'apport de modifications au matériel et au logiciel des canons de 35 mm, mais le coût en question ne dépasse pas les limites du budget fixé pour le projet.

6. Retombées industrielles

Développement industriel et régional : Les objectifs non militaires du projet ont été réalisés grâce à la production, au Canada, d'éléments destinés au marché intérieur et à l'exportation et à l'établissement d'un centre d'intégration du système à Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec). L'approche adoptée était de confier à des entreprises canadiennes la production de la plupart des éléments du lance-missiles ADATS destinés au marché intérieur et à l'exportation. Le contrat prévoyait des objectifs précis pour une grande variété de projets de développement industriel comportant chacun des objectifs sectoriels, régionaux et annuels. L'entrepreneur a été évalué en fonction des objectifs financiers atteints sur les plans de la production nouvelle et des investissements. Comme les objectifs ont été atteints et même dépassés dans certains cas, Industrie Canada ne surveille plus la mise en oeuvre de ce projet.

Développement de la petite entreprise : Dans le cadre de ses engagements globaux, l'entrepreneur a promis à la petite entreprise des retombées économiques d'une valeur de 82 millions de dollars. Cet objectif a été dépassé, et Industrie Canada ne surveille plus les résultats obtenus dans le cadre du projet.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 56 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet DABA	1 075 798	1 030 105	**27 277**	18 416

Compte tenu du retrait des Forces canadiennes d'Europe, les coûts annuels ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien (crédit 1[er]) qui sont liés au système de défense aérienne à basse altitude font actuellement l'objet d'un examen.

Projet de remplacement des armes portatives (PRAP)

1. Aperçu

Les Forces canadiennes ont utilisé pendant bien plus de 25 ans les armes qu'elles remplacent actuellement dans le cadre du PRAP. Les armes en question ont un moins bon rendement que les nouvelles armes légères automatiques. L'objectif du PRAP est de faire l'acquisition d'armes portatives modernes de 5,56 mm; le projet vise l'achat de 94 135 fusils C7, de 2 365 carabines C8, de 6 750 mitrailleuses légères C9, de 63 700 viseurs C79, de stocks de munitions de 5,56 mm pour les opérations et l'entraînement initial, de matériel de soutien logistique, ainsi que d'accessoires. Les fusils et les carabines sont fabriqués par Diemaco (1984), de Kitchener (Ontario), tandis que les mitrailleuses ont été produites par la Fabrique nationale, une société belge.

L'État a parrainé les travaux menés par Hughes Elcan Optical Technologies Ltd, de Midland (Ontario), pour mettre au point le viseur C79, qui peut être utilisé avec le fusil et la mitrailleuse légère et qui assure un grossissement de 3,5. Des contrats ont été passés pour la fabrication de 63 700 viseurs.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  Bureau fédéral de développement régional (Québec)
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Devtek Corporation, par l'entremise de la division de Diemaco, 1036, avenue Wilson, Kitchener (Ontario)
Hughes Elcan Optical Technologies, 450, chemin Leitz
Midland (Ontario)
Fabrique Nationale Herstal, SA, Voie De Liège 33, B-4040
Herstal, Belgique

4. Principaux jalons

- Approbation finale du projet nov. 1983
- Adjudication du contrat principal févr. 1984
- Livraison initiale de fusils C7 avr. 1985
- Livraison initiale de viseurs C79 sept. 1991
- Livraison finale de fusils C7 févr. 1995
- Livraison finale de viseurs C79 mars 1997
- Livraison finale mars 1998

5. Réalisations et explication des écarts

L'ensemble des fusils C7, des carabines C8 et des mitrailleuses légères C9 ont été livrés.

À ce jour, 87 % des viseurs C79 ont été livrés.

La conversion opérationnelle de toutes les unités des Forces canadiennes aux armes de 5,56 mm est maintenant chose faite.

6. Retombées industrielles

DIEMACO (1984) Inc. s'est engagé à produire au Canada, par étapes, le fusil C7 et la carabine C8 et a garanti un contenu canadien équivalent à 85 % de la valeur du contrat. Soulignons par ailleurs que le contenu canadien doit être de 100 % dans le cas de 27 000 fusils C7 et que l'entrepreneur a respecté son engagement à cet égard.

Réalisations : À la fin de juin 1994, DIEMACO (1984) Inc. avait assuré un contenu canadien global de 90,4 %. En outre, l'entrepreneur a indiqué qu'il tenterait dans la mesure du possible de faire exécuter au Québec 20 % des travaux de sous-traitance devant être effectués au Canada.

À la fin de juin 1994, seulement 8,3 % des travaux en question avaient été attribués au Québec. Pour compenser le manque à gagner, DIEMACO (1984) Inc. a transféré de l'outillage de production et des travaux à la division Aérospatiale Hochelaga, située à Montréal (Québec). La valeur de l'outillage s'élève à 750 000 $, et les travaux entraînent des ventes de près d'un million de dollars par année.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 57 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
PRAP	347 953	346 208	1 745	-----

Selon les estimations, une fois que les armes acquises dans le cadre du PRAP seront pleinement opérationnelles, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien (crédit 1[er]) seront d'un million de dollars par année.

Système tactique de commandement, de contrôle et de communications (STCCC)

1. Aperçu

Le projet du STCCC a pour but de répondre à un besoin fondamental de l'armée, à savoir posséder un système tactique de communications protégé, survivable et pleinement intégré. Le système en question comprend 220 types de produits, y compris 15 000 postes radio installés à bord d'environ 6 500 véhicules. Ce système constituera le principal moyen de communication dans la zone de combat avancée.

En septembre 1988, le gouvernement a donné son approbation de principe au projet du STCCC, qui prévoyait un appel d'offres auprès d'entreprises basées au Canada, à condition qu'une bonne partie des travaux soient exécutés dans l'Ouest canadien.

Le projet a été approuvé par le Conseil du Trésor en avril 1991. Le 18 avril 1991, Approvisionnements et Services Canada a accordé un contrat de 1 281 millions de dollars à l'entrepreneur principal, Computing Devices Canada (CDC), à Ottawa (Ontario). Comme le contrat a été modifié de manière à ce que d'autres travaux soient exécutés dans le cadre du projet, la valeur estimative de ce contrat a été portée à 1 476 millions de dollars.

2. Ministère responsable et ministères participants

• Ministère responsable :	ministère de la Défense nationale
• Ministère de soutien :	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
• Autres parties	Industrie Canada Agence de promotion économique du Canada atlantique ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest Bureau fédéral de développement régional (Québec) ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

• Entrepreneur principal	Computing Devices Canada 1020, 68e av. N.E. Calgary (Alberta) T2E 8P2
• Importants sous-traitants	ACTC Technologies Inc. 350-6715, 8e rue N.E. Calgary (Alberta) T2E 7H7
	Compagnie Marconi Canada 600, boul. Dr Frederick Phillips Ville Saint-Laurent (Québec) H4M 2S9
	Computer Sciences Canada, Inc. Suite 400, 1900, prom. City Park Gloucester (Ontario) K1J 1A3

- Importants sous-traitants

EDS Defence
1-3 Bartley Way
Bartleywood
Hook, Hampshire
R.-U. RG270XA

Frontec Logistics Corp.
120-1243, boul. McKnight
Calgary (Alberta) T2E 5T2

Harris Corp.
RF Communications Division
1680 University Ave.
Rochester, N.Y., É.-U.
14610-9983

Logican Technologies Inc.
150, chemin Karl Clark
Edmonton (Alberta) T6N 1E2

Motorola
8201 E. McDowell Rd.
P.O. Box 1417
Scottsdale, AZ, É.-U.
85252

Racal-Tacticom Ltd.
472 Basingstoke Rd.
Reading, Birkshire
R.-U. RG20QF

SED Systems Inc.
18, boul. Innovation
B.P. 1464
Saskatoon (Saskatchewan) S7K 3P7

TRW
1 Federal Systems Park Dr.
Fairfax, VA, É.-U.
22033

4. Principaux jalons

• Examen de la conception du système	juin 1992
• Début de la mise en service	août 1994
• Fin de la mise en service	sept. 2000
• Fin du projet	mars 2001

5. Réalisations et explication des écarts

Réalisations

Les premières livraisons de l'entrepreneur principal, Computing Devices Canada (CDC), ont débuté lorsqu'ont été mis en service les postes radio d'assaut légers en février 1996. Le contrat a été modifié en 1996 de manière à refléter la restructuration et la réduction des Forces canadiennes. CDC a respecté tous les jalons du contrat en 1995-1996.

6. Retombées industrielles

L'entrepreneur doit assurer des retombées industrielles et régionales directes totalisant 639,6 millions de dollars. Le tableau suivant fait état de la répartition régionale des retombées et des réalisations au 30 juin 1996 :

Région	Engagement en millions de dollars de 1990	Réalisations en millions de dollars de 1990
Ouest	449,8	257,8
Ontario	85,0	83,9
Québec	35,3	12,9
Atlantique	19,4	9,5
Indéterminé	50,1	10,2
	639,6	374,3

Les retombées industrielles et régionales indirectes, qui doivent se chiffrer à 667,5 millions de dollars au total, incluent des transferts de technologie (211,5 millions de dollars), des promesses de vente (339,8 millions de dollars) et une promesse d'investissement (116,2 millions de dollars), dans les secteurs de la petite entreprise, des nouvelles installations, de la formation, de la commercialisation et de la R et D. Le tableau qui suit fait état de la répartition régionale des retombées au 30 juin 1996 :

Région	Engagement en millions de dollars de 1990	Réalisation en millions de dollars de 1990
Ouest	552,4	178,8
Ontario	20,4	50,3
Québec	5,8	2,2
Atlantique	11,7	0,2
Indéterminé	77,2	0,2
	667,5	231,7

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 58 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet du STCCC	1 899 489	1 176 005	207 634	515 850

Les coûts ordinaires annuels en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien seront déterminés grâce à une analyse détaillée du soutien logistique menée tout au long de l'exécution du contrat.

Projet de remplacement du LYNX

1. Aperçu

En 1992, le gouvernement a accepté que les Forces canadiennes fassent l'acquisition d'un maximum de 229 véhicules blindés légers de reconnaissance et obtiennent le soutien connexe. La stratégie d'acquisition consistait à négocier un contrat approprié avec la division diesel de la General Motors (DDGM) du Canada, à London (Ontario), en tenant compte des politiques gouvernementales concernant les retombées industrielles et régionales et la petite entreprise.

2. Ministère responsable et ministères participants

• Ministère responsable :	ministère de la Défense nationale
• Ministère de soutien :	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
• Autres parties :	Industrie Canada Agence de promotion économique du Canada atlantique ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Entrepreneur principal :

Division diesel de la General Motors
1991, chemin Oxford
London (Ontario)
N5V 2Z7

Sous-traitants :

Computing Devices Canada
3785, chemin Richmond
Nepean (Ontario)
K1G 3M9

Delco Systems Operation
6767 Hollister Avenue
Goleta, California
93117-3000

4. Principaux jalons

• Adjudication du contrat du châssis	mars 1993
• Adjudication du contrat d'acquisition de la tourelle et de modification de l'équipement de surveillance	janv. 1994
• Livraison du premier véhicule	janv. 1996
• Livraison du dernier véhicule	nov. 1997
• Fin du projet	mars 1998

5. Réalisations et explication des écarts

À ce jour, les principaux jalons relatifs à la production ont été respectés. Les neuf premiers véhicules ont été livrés en mars 1996, et 73 véhicules avaient au total été livrés à la fin de septembre 1996.

6. Retombées industrielles

À la fin de décembre 1995, la division diesel de la General Motors avait pris les engagements suivants en matière de contenu canadien direct et indirect : 139,8 millions de dollars et 82,3 millions de dollars respectivement.

Région	Engagement	Réalisation
Ouest canadien	108,0 millions de dollars	18,4 millions de dollars
Atlantique	63,5 millions de dollars	57,1 millions de dollars
Québec	50,8 millions de dollars	36,7 millions de dollars

En outre, pour ce qui est des engagements de la division diesel de la General Motors à l'égard de la petite entreprise, les retombées se chiffrent actuellement à 68,8 millions de dollars.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés au projet de remplacement du Lynx sont les suivants:

Tableau 59 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet de remplacement du LYNX	859 281	649 968	**150 166**	59 147

D'après les estimations, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien seront de 8,4 millions de dollars par année, une fois que le Projet de remplacement du Lynx sera terminé.

Véhicule léger de soutien, à roues (VLSR)

1. Aperçu

Le projet VLSR vise à acquérir au moins 2 879 véhicules légers de soutien, à roues et à obtenir le soutien logistique connexe afin de remplacer les camions utilitaires militarisés d'une tonne et quart qui ont été achetés en 1976. Le nombre de véhicules achetés est passé de 2 751 à 2 879, puisque le Ministère a été autorisé à acheter 128 véhicules supplémentaires.

Par suite d'un appel d'offres, un contrat a été adjugé à Western Star Trucks Inc., de Kelowna (Colombie-Britannique), le 1er mars 1992. La production des véhicules a débuté en février 1994 et s'est terminée en mars 1996.

2. Ministère responsable et ministères participants

• Ministère responsable :	ministère de la Défense nationale
• Ministère de soutien :	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
• Autres parties :	Industrie Canada Agence de promotion économique du Canada atlantique ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Entrepreneur principal :	Western Star, Kelowna (C.-B.)
Sous-traitant :	Iveco, Bolzano, Italie DEW Engineering , Ottawa (Ont.)

4. Principaux jalons

• Adjudication des contrats	mars 1992
• Livraison du prototype	sept. 1992
• Livraison des premiers véhicules	févr. 1994
• Livraison des derniers véhicules	mars 1996
• Fin du projet	mars 1998

5. Réalisations et explication des écarts

La fin du projet a été retardée d'une année et est maintenant prévue pour mars 1998. Cette prolongation est attribuable surtout aux retards accusés dans l'acquisition initiale des pièces de rechange.

6. Retombées industrielles

Les engagements de la Western Star Trucks Inc. en matière de retombées industrielles et régionales incluent un contenu canadien direct des composantes du véhicule qui correspond à environ 103,5 millions de dollars (en dollars de 1994). Ces retombées se répartissent comme suit :

	en millions de dollars
Région de l'Atlantique	3,9
Région du Québec	6,4
Région de l'Ontario	32,2
Région de l'Ouest	61,0

Réalisations : Voici les réalisations au 31 mars 1996 :

- retombées industrielles et régionales directes - 127,4 millions de dollars;
- retombées industrielles et régionales indirectes - 79,3 millions de dollars;
- participation et développement de la petite entreprise.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 60 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet VLSR	273 419	256 107	17 312	-----

Selon les estimations, les coûts ordinaires annuels en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien seront de 1,1 million de dollars par année, une fois que les véhicules de soutien à roues (VLSR) seront pleinement opérationnels.

Arme antichar de courte portée (Lourde) (AACP(Lourde)) ERYX

1. Aperçu

Le but du projet de l'Arme antichar de courte portée (Lourde) (AACP (Lourde)) est de remplacer le lance-roquettes Carl Gustav en tant que principale arme antichar de courte portée de la Force terrestre du Canada.

Il s'agit du premier projet de coopération du Canada et de la France dans le domaine du matériel militaire. Ce projet devrait d'ailleurs servir de modèle à d'éventuelles entreprises bilatérales.

Le Conseil du Trésor a approuvé le projet de façon définitive le 17 mars 1993. Un contrat de 87 milions de dollars visant l'acquisition de l'AACP(Lourde) ERYX d'Aérospatiale a été adjugé en mars 1993. Depuis lors, la valeur du contrat a été portée à 94 millions de dollars en raison de l'acquisition de pièces de rechange. En outre, un contrat de 5,4 millions de dollars a été accordé à Aérospatiale afin qu'elle confie la fabrication de composants de l'AACP(Lourde) à quatre entreprises canadiennes. Ces entreprises produisent actuellement les pièces qui seront intégrées au système d'arme.

2. Ministère responsable et ministères participants

• Ministère responsable :	ministère de la Défense nationale
• Ministère de soutien :	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
• Autres parties :	Industrie Canada
	Agence de promotion économique du Canada atlantique
	ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
	Bureau fédéral de développement régional (Québec)
	ministère des Affaires étrangères et du Commerce international

3. Entrepreneur principal et sous-traitants

Entrepreneur principal :

Aérospatiale Missiles
28, rue de la Redoute
92260 Fontenay-aux-roses, France

Sous-traitants :

Composite Atlantic (Lunenburg (Nouvelle-Écosse))	- Trépied
Compagnie Marconi Canada (Montréal (Québec))	- Microcircuits hybrides
Hughes Elcan (Midland (Ontario))	- Modules optiques
Amptech Corporation (Calgary (Alberta))	- Composants en plastique
Allied Signal (Montréal (Québec))	- Imagerie thermique
ADGA Systems (Ottawa (Ontario))	- Publications et soutien logistique intégré
Primetech Électronique Inc. (Montréal (Québec))	- Simulateur de salle de classe

CGI (Ottawa (Ontario)) - Gestion du programme et administration du contrat

4. Principaux jalons

- Approbation finale mars 1993
- Adjudication du contrat mars 1993
- Première livraison janv. 1994
- Fin du projet déc. 1998

5. Réalisations et explication des écarts

Tous les produits ont été reçus de l'entrepreneur principal, Aérospatiale, dans les délais prévus. Le seul important élément qui doit faire l'objet d'un nouveau contrat est le viseur à imagerie thermique de l'ERYX (MIRABEL) et son soutien logistique intégré. Il est prévu qu'un contrat sera accordé à la société Aérospatiale pour le viseur MIRABEL au début de la nouvelle année. Le soutien logistique intégré sera assuré par le co-producteur du MIRABEL, Allied Signal Aérospatiale Canada Inc.

6. Retombées industrielles

L'entrepreneur s'est engagé à assurer des retombées industrielles et régionales directes et indirectes équivalant à la valeur du principal contrat d'acquisition. Au moins 70 % des retombées doivent être directes, et 30 % des retombées doivent être indirectes.

Les retombées régionales se répartiront comme suit :

Région	Répartition
Ouest	8 %
Ontario	4 %
Québec	80 %
Atlantique	8 %

En juin 1996, 22 % des retombées industrielles régionales avaient été réalisées.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 61 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet AACP(Lourde)	179 269	133 235	**18 684**	27 350

Selon les estimations, une fois que l'AACP(Lourde) sera pleinement opérationnelle, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien se chiffreront à 6,9 millions de dollars par année.

Projet de remplacement des transports de troupes blindés (TTB)

1. Aperçu

En décembre 1995, le Conseil du Trésor a approuvé la première des quatre phases du Projet de remplacement des transports de troupes blindés (TTB). La phase 1 vise à se procurer 240 TTB auprès de la division diesel de la General Motors du Canada (DDGM), à London (Ontario). Le contrat fait actuellement l'objet de négociations.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
  Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Entrepreneur principal : Division diesel de la General Motors
1991, chemin Oxford
London (Ontario)
N5V 2Z7

Sous-traitants : Delco Systems Operations
6767 Hollister Avenue
Goleta, Californie
93117-3000

4. Principaux jalons

- Approbation du Conseil du Trésor déc. 1995
- Adjudication du contrat de la phase 1 déc. 1996
- Livraison du premier véhicule janv. 1998
- Livraison du dernier véhicule juin 2003

5. Réalisations et explication des écarts

Le bureau de projet du gouvernement en est aux dernières étapes de la négociation d'un contrat qui permettra d'amorcer la livraison des véhicules en janvier 1998. L'attribution du contrat est prévue d'ici la fin de 1996-1997.

6. Retombées industrielles

Des engagements seront pris à l'égard des retombées industrielles et régionales dans le cadre des négociations relatives au contrat des TTB et au soutien logistique connexe.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 62 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet de remplacement des TTB	811 022	14 760	**124 162**	672 100

Les coûts ordinaires annuels en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien liés au Projet de remplacement des TTB restent à déterminer.

Modernisation du Système d'approvisionnement des Forces canadiennes (MSAFC)

1. Aperçu

En novembre 1994, le gouvernement a donné l'approbation effective de projet, visant la mise au point et l'établissement d'un système modernisé d'approvisionnement qui réponde aux exigences des Forces canadiennes dans chacune des situations opérationnelles, tout en assurant une gestion efficace et économique des stocks du ministère de la Défense nationale.

En janvier 1995, par suite d'un appel d'offres, un contrat de définition a été accordé à SHL Systemhouse Inc., d'Ottawa (Ontario), en vue de la mise au point et de l'établissement d'un système d'approvisionnement modernisé pour les Forces canadiennes, basé sur des progiciels commerciaux.

2. Ministère responsable et ministères participants

- Ministère responsable : ministère de la Défense nationale
- Ministère de soutien : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
- Autres parties : Industrie Canada
  Agence de promotion économique du Canada atlantique
  ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest
  Bureau fédéral de développement régional (Québec)

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Entrepreneur principal :

SHL Systemhouse Inc., Suite 230, 2e étage, 200, promenade du Portage, Hull (Québec) J8X 4B7

Importants sous-traitants :
Tecsult Eduplus Inc., 85, rue Sainte-Catherine Ouest, Montréal (Québec) H2X 3P4
MacDonald Dettwiler and Associates Ltd, 3800, Commerce Parkway, Richmond (C.-B.) V6V 2J3
Mincom Pty Ltd., P.O. Box 72, Stones Corner, Brisbane, Queensland, Australie 4120
Thomson-CSF Systems Canada, 49, prom. Auriga, Ottawa (Ontario) K2E 8A1

4. Principaux jalons

- Adjudication du contrat — janv. 1995
- Installation initiale — déc. 1995
- Installation complète de la construction 1 (Système d'information de gestion d'entrepôt) — été 1997
- Début de la construction 2 (Capacité initiale des bases/unités) — janv. 1998
- Fin de la construction 2 — déc. 1998

- Fin de la construction 3 (Pleine capacité opérationnelle) — nov. 1999
- Fin du projet — été 2000

5. Réalisations et explication des écarts

Des systèmes d'information de gestion d'entrepôt ont été installés à Halifax et Edmonton. On a retardé de six mois l'installation des systèmes aux autres endroits en attendant l'élaboration d'une méthode de mise en place révisée ayant pour but de réduire les risques.

6. Retombées industrielles

L'entrepreneur s'est engagé à atteindre les objectifs suivants en ce qui concerne les retombées industrielles :

	en millions de dollars de 1996-1997
Contenu canadien direct	80
Retombées indirectes (travaux connexes exécutés à l'extérieur du projet)	161
Total	**241**

Des engagements à l'égard des régions suivantes sont inclus dans le total ci-dessus :

Région	
Atlantique	45
Québec	43
Ontario	62
Ouest	78
Montants non répartis	13

Développement de la petite entreprise : Dans le cadre de son engagement total en matière de retombées industrielles, l'entrepreneur garantit à la petite entreprise canadienne des retombées d'une valeur de 27 millions de dollars.

L'entrepreneur a déclaré que des retombées industrielles régionales de l'ordre de 129,3 millions de dollars avaient été réalisées en décembre 1995, ce qui dépassait son engagement pour cette époque, c'est-à-dire 65,6 millions de dollars.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non répétitifs liés à ce projet approuvé sont les suivants :

Tableau 63 : Détail des coûts et des dépenses

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif courant	Dépenses prévues jusqu'au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Projet MSAFC	288 020	122 781	**69 078**	96 161

Selon les estimations, les coûts ordinaires en matière de personnel, de fonctionnement et d'entretien (crédit 1er) se chiffreront à 7,8 millions de dollars par année, une fois que le Système d'approvisionnement des Forces canadiennes sera pleinement opérationnel.

Projet de viseur thermique pour Leopard (VTL)

1. Aperçu

Le 19 septembre 1996, le Conseil du Trésor a donné une approbation définitive de projet à l'égard d'un viseur thermique pour le char Leopard. Le viseur thermique proviendra de l'achat de surplus de tourelles moulées du Leopard 1A5 allemand, qui sont équipées de viseurs thermiques EMES 18. Ces tourelles seront remises à neuf et remplaceront les tourelles soudées à bord du Leopard C1. La remise à neuf et le remplacement des tourelles seront effectués en vertu d'un contrat à fournisseur unique attribué à un fabricant allemand de chars, tandis que l'on tentera de maximiser le contenu canadien. L'équipement excédentaire sera éliminé par l'entremise de l'entrepreneur principal.

2. Ministère responsable et ministères participants

Ministère responsable :	Ministère de la Défense nationale
Ministère de soutien :	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Autres parties :	Industrie Canada
	Agence de promotion économique du Canada Atlantique
	Diversification de l'économie de l'Ouest
	Bureau fédéral de développement régional (Québec)
	Affaires étrangères et Commerce international
	Affaires indiennes et du Nord

3. Entrepreneur principal et sous-traitants, adresse

Entrepreneur principal :	Gesellschaft für logistischen Service mbH, Allemagne
Sous-traitants :	Wegmann & Co GmbH, Allemagne
	Sous-traitants canadiens à déterminer

4. Principaux jalons

Approbation du Conseil du Trésor	Septembre 1996
Attribution du contrat pour tourelles excédentaires	Janvier 1997
Contrat de remise à neuf	Mai 1997
Livraison du premier véhicule	Septembre 1998
Livraison du dernier véhicule	Mars 2000

5. Réalisations et explication des écarts

Aucune réalisation à signaler à ce stade.

6. Retombées industrielles

Dans le cadre des négociations contractuelles pour le VTL et le soutien logistique connexe, le gouvernement tentera d'obtenir des engagements en matière de retombées industrielles et régionales.

7. Sommaire des coûts

Les coûts non périodiques liés au projet de VTL se présentent comme suit.

Tableau 64 : Détail des coûts et dépenses

(en milliers de dollars)	Estimation actuelle du coût total	Dépenses prévues au 31 mars 1997	**Budget des dépenses 1997-1998**	Besoins des années futures
Viseur thermique pour Leopard	145 439	35 000	**34 762**	75 677

Aucuns coûts différentiels, non périodiques et annuels ne sont prévus aux chapitres du personnel, du fonctionnement et de l'entretien pour le projet de VTL.

D. Renseignements financiers supplémentaires

1. BESOINS DU PORTEFEUILLE

Tableau 65: Dépenses nettes du Portefeuille par activité ou secteur d'activité

Besoins financiers en 1997-1998
(en milliers de dollars)

				autorisations de dépenser	
	Total des dépenses brutes	**Recettes à valoir sur le crédit**	**Total du portefeuille principal**	**Dépenses législatives**	**Dépenses non législatives (crédits votés)**
Activité ou secteur d'activité					
Forces maritimes	2 058 234	(24 094)	2 034 140	----	2 034 140
Forces terrestres	2 860 574	(157 947)	2 702 627	----	2 702 627
Forces aériennes	2 541 782	(156 596)	2 385 186	----	2 385 186
Opérations interarmées et protection civile	342 086	(3 983)	338 103	----	338 103
Gestion des communications et de l'information	407 240	(3 106)	404 134	----	404 134
Appui à la fonction du personnel	854 213	(20 444)	833 769	19 175	814 594
Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement	767 604	(4 845)	762 759	----	762 759
Cadres du Ministère/des Forces	474 663	(18 863)	455 800	704 332[1]	(248 532)[1]
Total du Programme	**10 306 396**	**(389 878)**	**9 916 518**	**723 507**	**9 193 011**
Total du Portefeuille					
Recettes à valoir sur le crédit	**(389 878)**				
Autres recettes et dépenses					
Recettes portées au trésor	(78 966)		(78 966)		
coût estimatif des services rendus par les autres ministères	845 230		845 230		
Dépenses nettes du Portefeuille	**10,682,782**		**10,682,782**		

[1] Les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les allocations du Ministre sont déjà comprises dans les dépenses brutes des divers secteurs d'activité.

Table 66: Dépenses brutes et nettes du Ministère par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Dépenses brutes par activité ou secteur d'activité				
Forces maritimes	2 163 634	2 058 234	1 868 994	1 899 069
Forces terrestres	3 195 510	2 860 574	2 842 735	2 826 067
Forces aériennes	2 739 342	2 541 782	2 428 506	2 701 473
Opérations interarmées et protection civile	343 775	342 086	318 754	311 728
Gestion des communications et de l' information	376 073	407 240	371 261	364 738
Appui à la fonction du personnel	681 076	854 213	780 144	787 789
Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement	973 130	767 604	646 587	653 955
Cadres du Ministère/des Forces	490 379	474 663	454 858	456 807
Total des dépenses brutes	**10 962 919**	**10 306 396**	**9 711 839**	**10 001 626**
moins: Recettes à valoir sur le crédit et recettes portées au Trésor par activité ou secteur d'activité				
Forces maritimes	(24 436)	(24 094)	(23 057)	(23 441)
Forces terrestres	(155 664)	(157 947)	(135 326)	(134 345)
Forces aériennes	(176 040)	(156 596)	(129 860)	(127 740)
Opérations interarmées et protection civile	(4 125)	(3 983)	(3 707)	(3 842)
Gestion des communications et de l' information	(3 278)	(3 106)	(2 922)	(2 984)
Appui à la fonction du personnel	(20 924)	(20 444)	(19 194)	(19 662)
Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement	(5 086)	(4 845)	(4 072)	(4 056)
Cadres du Ministère/des Forces	(114 746)	(97 829)	(86 879)	(86 734)
	(504 299)	**(468 844)**	**(405 017)**	**(402 804)**

Tableau 66: Dépenses brutes et nettes du Ministère par activité ou secteur d'activité (suite)

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Total des dépenses nettes par activité ou secteur d'activité				
Forces maritimes	2 139 198	2 034 140	1 845 937	1 875 628
Forces terrestres	3 039 846	2 702 627	2 707 409	2 691 722
Forces aériennes	2 563 302	2 385 186	2 298 646	2 573 733
Opérations interarmées et protection civile	339 650	338 103	315 047	307 886
Gestion des communications et de l' information	372 795	404 134	368 339	361 754
Appui à la fonction du personnel	660 152	833 769	760 950	768 127
Soutien du matériel, de l'infrastructure et de l'environnement	968 044	762 759	642 515	649 899
Cadres du Ministère/des Forces	375 633	376 834	367 979	370 073
Total des dépenses nettes	**10 458 620**	**9 837 552**	**9 306 822**	**9 598 822**

2. RECETTES ET DÉPENSES

Tableau 67: Détail des recettes par activité ou secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Forces maritimes	23 059	20 634	24 436	24 094	23 057	23 441
Forces terrestres	148 414	152 601	155 664	157 947	135 326	134 345
Forces aériennes	155 985	147 731	176 040	156 596	129 860	127 740
Opérations interarmées et protection civile	4 170	2 973	4 125	3 983	3 707	3 842
Gestion des communications et de l'information	3 480	2 881	3 278	3 106	2 922	2 984
Appui à la fonction du personnel	27 195	18 257	20 924	20 444	19 194	19 662
Soutien du matériel,de l'infrastructure et de l'environnement	5 885	4 758	5 086	4 845	4 072	4 056
Cadres du Ministère /des Forces	12 134	17 920	18 366	18 863	16 183	16 038
Total des recettes à valoir sur le crédit	**380 322**	**367 755**	**407 919**	**389 878**	**334 321**	**332 108**

Tableau 68: Paiements de transfert par activité ou secteur d'activité

(dollars)	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998
Subventions par activité ou secteur d'activité				
Opérations interarmées et protection civile				
Bourse de recherche - Protection Civile	----	----	54 000	54 000
Appui à la fonction du personnel				
(L)Versements aux ayants droit de certains membres de l'Aviation royale du Canada tués dans l'exercice de leurs fonctions alors qu'ils servaient à titre d'instructeurs dans le cadre du Plan d'entraînement des aviateurs du Commonwealth britannique	73 075	167 191	74 902	175 000
Cadres du Ministère /des Forces				
Pensions et rentes versées à des civils				
Mme Mary Whittington	200	200	200	200
Mme Elenor F. Nixon	1 047	803	1 048	----
M. R. P. Thompson	12 179	12 280	12 483	12 845
Congrès des associations de la Défense	252 000	200 000	100 000	----
Ligue des cadets de l'Armée du Canada	205 000	205 000	205 000	205 000
Ligue des cadets de l'Air du Canada	205 000	205 000	205 000	205 000
Ligue navale du Canada	205 000	205 000	205 000	205 000
Association de la Marine royale du Canada	8 540	6 830	3 415	----
Association des officiers de marine	23 120	18 500	9 250	----
Association de l'Aviation royale du Canada	30 830	24 670	12 335	----
Caisse de bienfaisance de la Marine royale du Canada	10 285	10 285	10 285	10 285
Sociétés de tir	100 000	75 000	----	----
Instituts militaires et des services unis [1]	27 065	25 560	24 056	24 056
Forum sur la sécurité de la Défense	1 712 085	1 658 138	1 700 000	1 700 000

[1] Anciennement connu sous le nom"Universités canadiennes - Études militaires"

Tableau 68: Paiements de transfert par activité ou secteur d'activité (suite)

(dollars)	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998
Institut canadien d'études stratégiques	99 750	86 500	89 250	89 250
Centre d'étude sur les conflits	67 500	63 750	60 000	60 000
Institut canadien des affaires internationales	45 000	42 500	40 000	40 000
Ville de Calgary, services municipaux	3 130 961	1 622 064	2 120 000	2 330 000
Conseil atlantique du Canada	50 000	----	----	----
Institut international d'études stratégiques	25 000	----	----	----
Cornwallis Park Development agency	----	6 000 000	----	----
Institute of Environmental Monitoring and Research	----	----	----	1 125 000
Province du Nouveau-Brunswick	----	----	----	1 000 000
Total des Subventions	**6 283 637**	**10 629 271**	**4 926 224**	**7 235 636**
Contributions par activité ou secteur d'activité				
Opérations interarmées et protection civile				
Contributions aux provinces et municipalités conformément à la Loi sur la protection civile	----	----	4 776 110	4 584 000
Contribution au Conseil canadien des accidents industriels majeurs	----	----	30 000	----
Contribution à la Société royale du Canada pour la décennie internationale de la prévention des catastrophes naturelles	----	----	45 000	45 000
Appui à la fonction du personnel				
Pension militaire et contributions aux comptes de pension et autres prestations				
(L) - Versements en vertu des parties I-IV de la Loi sur la continuation de la pension des services de défense (S.R., c. D-3)	4 233 674	3 973 608	5 298 000	4 000 000
(L) - Versements en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires (S.R., c.43 - 2e supplément)	13 084 094	14 996 734	11 921 000	15 000 000
Contribution à l'Association des collèges communautaires canadiens	----	----	----	300 000

Tableau 68: Paiements de transfert par activité ou secteur d'activité (suite)

(dollars)	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998
Cadres du Ministère/des Forces				
Budgets militaires et agences de l'OTAN	95 178 334	105 424 137	95 185 000	91 890 000
Infrastructure de l'OTAN - dépenses en capital	73 772 267	65 132 404	54 000 000	52 000 000
Aide mutuelle	12 411 395	2 797 095	1 593 000	1 272 000
Commandement allié de l'OTAN Quartier général du Corps d'intervention rapide	122 332	52 268	158 000	158 000
Total partiel - OTAN	**181 484 328**	**173 405 904**	**150 936 000**	**145 320 000**
Contributions aux provinces et aux municipalités pour des pour des projets d'avance de capitaux	3 203 686	6 691 390	5 072 800	5 072 800
Contributions à l'organisation internationale de télécommunications maritimes par satellite	221 175	200 094	210 000	192 500
Contribution à l'Association civile de recherche et sauvetage aérien	795 009	907 832	1 011 426	1 097 020
Association civile de recherche et sauvetage aérien Nouvelles initiatives	----	110 000	----	----
Programme d'aide à l'instruction militaire	381 714	1 173 537	3 400 000	2 150 000
Centre canadien international pour la formation en maintien de la paix	----	2 015 101	2 000 000	500 000
Norflicks Productions	100 000	----	----	----
Total des contributions	**203 503 680**	**203 474 200**	**184 700 336**	**178 261 320**
Total des subventions et des contributions	**209 787 317**	**214 103 471**	**189 626 560**	**185 496 956**

Tableau 69: Besoin financiers par article

(en milliers de dollars)	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Personnel						
Traitement et salaire des civils	1 130 422	970 577	931 332	900 529	822 057	848 378
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	162 932	151 469	144 249	159 890	143 734	148 194
Congé de fin de service et indemnité de départ des civils	182 918	215 698	121 836	100 391	38 161	13 987
Autres frais touchant le personnel civil	29 175	30 147	13 485	17 070	15 381	15 540
Solde des militaires	3 152 738	2 944 681	2 924 040	2 982 018	2 920 638	2 932 124
Congé de fin de service et indemnité de départ des militaires	490 161	195 605	43 750	84 008	82 384	81 285
Autres frais touchant le personnel militaire	217 945	304 512	201 891	191 470	222 983	194 073
Contributions aux fonds de pension des militaires	617 898	578 953	588 657	544 393	535 921	538 104
	5 984 189	5 391 642	4 969 240	4 979 769	4 781 259	4 771 685
Biens et services						
Voyages	379 027	342 742	324 778	292 431	286 039	305 590
Autres transports et communications	135 103	125 024	174 771	108 432	106 062	113 311
Information	28 790	32 419	13 500	23 946	23 423	25 024
Éducation des personnes à charge	8 012	3 189	5 026	1 311	1 282	1 370
Services de concierge et de soutien de la base	89 211	71 295	74 783	44 782	43 803	46 797
Autres services professionnels et spéciaux	471 343	502 094	523 460	419 973	410 791	438 870
Recherche contractuelle	----	111 192	100 000	98 100	95 956	102 514
Location	133 357	134 957	69 107	110 259	107 849	115 220
Réparation de bâtiments et d'ouvrages	246 879	252 966	206 243	168 096	164 421	175 660
Réparation de matériel	569 194	531 279	524 489	537 496	525 747	561 678
Pièces de rechange et accessoires	400 457	384 559	402 975	356 425	348 632	372 461
Combustible et électricité	311 672	307 370	315 019	211 393	206 772	220 905
Nourriture et vêtements	108 459	92 749	96 265	80 572	78 811	84 198
Autres services publics, fournitures et approvisionnements	256 805	253 186	244 332	202 600	198 171	211 717
Munitions [1]	----	252 436	213 654	213 600	208 931	223 212
Autres subventions et paiements	36 332	32 761	31 454	153 714	153 120	154 938
	3 174 641	3 430 218	3 319 856	3 023 130	2 959 810	3 153 465
Total des dépenses de fonctionnement	**9 158 830**	**8 821 860**	**8 289 096**	**8 002 899**	**7 741 069**	**7 925 150**

Tableau 69: Besoin financiers par article (suite)

(en milliers de dollars)	Réel 1994-1995	Réel 1995-1996	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévu 1998-1999	Prévu 1999-2000
Capital						
Traitement et salaire des civils	17 721	18 182	17641	15 047	12 907	7 853
Solde des militaires	34 102	30 394	33 266	29 990	22 226	15 137
Indemnités et autres avantages	250	471	14	15	6	19
Voyages et transport	23 773	16 390	16 122	14 305	13 564	9 218
Information	2	37	1	----	----	----
Services d'experts-conseils	23 211	24 791	15 961	12 970	5 080	2 377
Gestion des marchés	22 759	18 695	10 076	4 358	2 097	1 540
Autres services professionnels et spéciaux	123 137	62 329	39 443	52 110	28 208	17 420
Location	238	495	293	161	35	31
Réparations et maintien	24	162	----	2 442	4 258	11 549
Services publics, fournitures et approvisionnements	5 403	4 651	44	2 636	18 791	22 190
Construction et acquisition de terrains, de bâtiments et d'ouvrages	218 489	188 973	332 247	250 740	140 406	93 466
Construction et acquisition de machines et matériel	2 315 769	2 339 420	2 019 053	1 733 141	1 542 379	1 722 200
Droits de douane et taxe accise	536	608	36	85	43	----
Total des dépenses en capital	2 785 414	2 705 598	2 484 197	2 118 000	1 790 000	1 903 000
Paiements de transfert	209 788	214 103	189 626	185 497	180 770	173 476
Total du Programme	12,154 032	11 741 561	10 962 919	10 306 396	9 711 839	10 001 626
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	380 322	367 755	407 919	389 878	334 321	332 108
	11 773 710	**11 373 806**	**10 555 000**	**9 916 518**	**9 377 518**	**9 669 518**

[1] Les munitions étaient considérées comme une dépense en capital en 1994-1995, mais elles son passées à la catégorie des dépenses de fonctionnement en 1995-1996.

Protection civile Canada fait à nouveau partie du Programme des services de la Défense depuis 1996-1997. Le tableau 69 reflète cette intégration.

3. PASSIF ÉVENTUEL

Liste des éléments de passif éventuel

Au 31 mars 1996, on estimait à 5 192,9 millions de dollars le passif éventuel de la Défense nationale.

- 192,9 millions de dollars représentant plus de 132 cas individuels de poursuites en cours ou de risques de poursuites. La plupart de ces réclamations visent des blessures subies par des personnes ou des dommages causés à leurs biens, ou encore des pertes de revenus ou d'autres pertes qui, selon leurs allégations, découleraient des actions de la Défense nationale.

- En outre, 5 000 millions de dollars ont trait à une seule réclamation concernant les vols effectués depuis 1979 par des forces de pays de l'OTAN à Goose Bay (Terre-Neuve).

Pendant que ces cas sont en instance à diverses étapes, le Ministère a pour politique de ne pas formuler de commentaires sur leur issue prévue. Ils doivent cependant être considérés comme des éléments de passif éventuel de l'État et sont par conséquent présentés à des fins documentaires seulement.

E. Protection civile Canada

1. INTRODUCTION

Protection civile Canada (PCC) est un organisme civil qui aide le Ministre à "prévoir les mesures de protection civile nécessaires pour préparer le pays à faire face aux situations de crise de toute nature ... en facilitant et en coordonnant, au sein des institutions fédérales et en collaboration avec les gouvernements provinciaux, les États étrangers et les organisations internationales, l'élaboration et la mise en oeuvre de plans d'intervention civils". Les principaux documents qui habilitent PCC à mener ses activités sont la *Loi sur la protection civile* (LC, chap. 11, 1988), la *Loi sur les mesures d'urgence* (LC, chap. 29, 1988), la *Politique fédérale relative aux situations d'urgence*, et divers protocoles d'entente conclus avec les gouvernements provinciaux/territoriaux et avec d'autres pays.

Le premier principe de la protection civile au Canada est que les situations d'urgence/catastrophes doivent être gérées à l'échelon local dans la mesure du possible. Le gouvernement fédéral n'intervient qu'à la demande expresse des autorités provinciales/territoriales, ou quand la situation d'urgence relève clairement de sa compétence en raison de son ampleur, de sa nature et du lieu où elle survient. Cependant, étant donné que les plans d'urgence fédéraux, provinciaux et territoriaux doivent être compatibles, ils sont préparés conjointement par les divers niveaux de gouvernement. Ces plans doivent également être compatibles avec ceux des États américains qui bordent notre territoire. Pour progresser dans ce contexte de "multijuridictions", les facteurs-clés sont la recherche du consensus et le leadership par l'exemple.

Le deuxième principe de base de la protection civile au Canada est l'approche "tous risques". Les causes des situations d'urgence/catastrophes sont multiples, mais pour y faire face, les mêmes moyens d'intervention sont requis. Par conséquent, dans la mesure du possible, la protection civile est fondée sur ces moyens d'intervention communs.

2. OBJECTIF

L'objectif du programme est de contribuer à l'établissement d'un niveau de protection civile approprié et raisonnablement uniforme partout au Canada, et d'en assurer le maintien.

3. MISSION

PCC a pour mission de protéger la vie des gens et de limiter les dégâts matériels dans les situations d'urgence au Canada, en favorisant une bonne préparation.

4. ORGANISATION DU PROGRAMME EN VUE DE SON EXÉCUTION

PCC est un service du ministère de la Défense nationale. Ce service est dirigé par un administrateur général qui relève du Sous-chef d'état-major de la Défense.

Pour réaliser ses objectifs et remplir sa mission, PCC fournit des services dans les six grands secteurs d'activité suivants (qui sont reliés entre eux et s'appuient mutuellement) : coordination, mise à l'essai et évaluation des plans; formation et éducation; évaluation des risques et surveillance/notification des situations d'urgence (y compris, au besoin, la coordination de l'intervention fédérale en cas d'urgence); sensibilisation et information du public; protection civile internationale; aide financière sous forme de subventions et de contributions. Le produit final est un état de préparation, au Canada, qui répondra en partie aux attentes des Canadiens en matière de sécurité.

5. CONTEXTE OPÉRATIONNEL ET INITIATIVES CLÉS

Un certain nombre de facteurs externes influencent les activités de PCC. Par exemple, les récentes compressions budgétaires découlant du Livre blanc sur la défense de 1994 et des initiatives de réduction du personnel du QGDN, combinées à la phase 1 de l'Examen des programmes et aux compressions annoncées antérieurement, se traduiront par une réduction de plus de 33 % du budget de fonctionnement de PCC et par une baisse de ses effectifs, qui passeront de 110 ETP à 80 ETP d'ici l'exercice 1998-1999. Cela limitera la capacité de PCC à travailler à la réalisation des objectifs prioritaires du programme fédéral. Les réductions d'effectifs, les restructurations et les restrictions financières imposées aux autres ministères/organismes fédéraux ainsi qu'aux gouvernements provinciaux/territoriaux et municipaux ont fortement limité l'aptitude de tous les gouvernements à assumer leurs responsabilités en matière de planification d'urgence, et elles ont compliqué la tâche de PCC. De plus, bien que les provinces aient des intérêts communs et collaborent le plus possible avec le gouvernement fédéral, leurs priorités en matière de protection civile ne sont pas toujours celles du gouvernement fédéral. Ce facteur, combiné à l'inégalité des moyens dont disposent les divers gouvernements, nuit à la réalisation des objectifs prioritaires du gouvernement fédéral. De plus, la réduction des subventions et contributions (baisse de 27,4 % entre 1994-1995 et 1997-1998) en général, et des fonds affectés au Programme conjoint de protection civile (PCPC) en particulier, a été cruellement ressentie par les provinces et les territoires. L'influence que le gouvernement fédéral exerce sur les programmes de protection civile des provinces/territoires n'a pas été éliminée, mais elle a diminué.

Divers facteurs internationaux ont une incidence sur le programme de protection civile du Canada. Actuellement, les relations bilatérales avec les États-Unis dans le domaine de la protection civile sont régis par l'Accord canado-américain de coopération en matière de gestion et de planification de la protection civile, qui date de 1986. Les échanges se font sous la supervision d'un groupe consultatif coprésidé par PCC, lequel se réunit une fois l'an pour discuter de questions d'intérêt commun. En 1996, il a fallu renégocier l'accord pour l'adapter au contexte stratégique actuel et pour répondre aux besoins des organismes gouvernementaux.

L'évolution géopolitique des anciens pays du Pacte de Varsovie a pratiquement éliminé la menace d'un conflit Est-Ouest, ce qui a permis aux gouvernements de prêter davantage attention aux mesures de planification d'urgence destinées à atténuer les effets des catastrophes naturelles ou

technologiques. Par suite de la transformation du contexte stratégique mondial, les responsabilités de PCC à l'égard de l'OTAN ont pris une signification plus large, car cette organisation s'efforce désormais de tisser des liens plus étroits avec ses anciens adversaires de l'Europe centrale et orientale et de l'ex-Union soviétique, tout en appuyant leurs efforts de démocratisation. Le Canada, par l'entremise de PCC, est à l'avant-garde des programmes d'aide dans le domaine de la protection civile. De plus, la Décennie internationale de la prévention des catastrophes naturelles (DIPCN), parrainée par l'ONU (avec le soutien actif du Canada), est à la fois le catalyseur et la preuve d'une prise de conscience grandissante, à l'échelle internationale, de la nécessité d'une collaboration internationale dans le domaine de la protection civile. Par suite de cette initiative, tout au long des années 90, les plans et les activités de protection civile se sont vu accorder une place prépondérante dans le programme politique de nombreux pays industrialisés ou en voie de développement.

6. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

Pour continuer à remplir ses responsabilités légales en dépit de la réduction substantielle de ses ressources humaines et financières, PCC devra apporter des changements. Pour faire face aux restrictions budgétaires, PCC tentera de conclure de nouveaux accords de partenariat avec des entreprises du secteur privé et des organismes bénévoles, ainsi qu'avec d'autres ministères/organismes fédéraux et d'autres niveaux de gouvernement, pour des publications conjointes, des programmes à frais partagés et d'autres coentreprises. Un Groupe fédéral-provincial-territorial des communications établi récemment permettra à PCC de coordonner la planification et de promouvoir des initiatives conjointes, et il assurera la production en temps opportun de messages cohérents adressés à tous les Canadiens sur le rôle de la protection civile. Une approche nationale permettra également aux divers niveaux de gouvernement de faire un meilleur usage des fonds disponibles, tout en donnant à tous les partenaires une plus grande visibilité. Afin d'améliorer l'accès à la formation dans le domaine de la protection civile, ainsi que la qualité de cette formation, la mise en oeuvre de la stratégie fédérale-provinciale-territoriale en matière de formation se poursuivra.

Pour réaliser le programme de protection civile, on aura davantage recours aux outils informatiques. Par exemple, au Centre de coordination des opérations d'urgence du gouvernement (CCOUG), on continuera de moderniser les systèmes de traitement de l'information en améliorant le matériel et les logiciels. L'accès à Internet - et à Intranet pour les communications internes de PCC - sera élargi. Un système visant à faciliter l'administration des Accords d'aide financière en cas de catastrophe (Accords AFC) sera également élaboré. De plus, conformément à la nouvelle stratégie d'information financière du Conseil du Trésor, PCC adoptera, à des fins internes, la comptabilité d'exercice pour toutes ses opérations et la capitalisation des actifs en 1997-1998 à des fins de gestion interne, et il examinera la possibilité de développer un système d'autorisation et d'authentification électroniques (AAE).

Les stratégies mentionnées plus haut permettront à PCC de renforcer son leadership, d'améliorer l'exécution du programme, d'accroître le professionnalisme dans la gestion des situations d'urgence et de sensibiliser les clients au rôle de la protection civile. Elles lui permettront également de continuer à remplir ses responsabilités légales dans ses six secteurs d'activité et à s'acquitter de sa mission, qui consiste à sauver des vies humaines et à réduire les dégâts matériels en favorisant l'adoption de meilleurs programmes de protection civile au Canada.

7. RÉSULTATS ESCOMPTÉS

Les résultats escomptés dans les six secteurs d'activité de PCC, au cours de la période de planification qui va de 1997-1998 à 1999-2000, sont notamment les suivants : Dans le secteur de la coordination, de la mise à l'essai et de l'évaluation des plans, la préparation et la tenue de l'exercice CANATEX 3 aura pour résultat d'accroître notre capacité d'intervention en cas d'urgence nucléaire. L'élaboration d'un concept et d'une stratégie en ce qui concerne l'Équipement lourd de recherche et de sauvetage en milieu urbain (ELSARMU) contribuera à l'établissement d'une capacité ELSARMU qui nous permettra de faire face efficacement aux situations d'urgence partout au Canada. L'élaboration d'un Cadre national de planification du soutien donnera au gouvernement fédéral une base structurelle et conceptuelle pour les services de soutien fournis aux provinces/territoires et aux États-Unis en cas de sinistre majeur. La mise au point définitive du Plan de reprise des activités (PRA) de PCC et la promotion de la planification de la reprise des activités dans d'autres ministères/organismes fédéraux rendront les gens plus conscients de la nécessité de la planification et d'une meilleure capacité d'intervention en cas d'urgence. Les consultations avec les Premières Nations, avec le ministère des Affaires indiennes et du Nord et avec les provinces/territoires sur divers sujets auront pour résultat d'améliorer la capacité d'intervention en cas d'urgence des autochtones ayant obtenu l'autonomie gouvernementale.

Dans le secteur de la formation et de l'éducation, la mise en oeuvre de la stratégie fédérale-provinciale-territoriale en matière de formation permettra de former chaque année 30 000 étudiants, et d'accroître ainsi le niveau de préparation et la capacité d'intervention en cas d'urgence partout au Canada.

Dans le secteur de l'évaluation des risques et de la surveillance/notification des situations d'urgence, la création du Système d'information sur les risques naturels, cartes électroniques et outils d'évaluation (NHEMATIS) fera progresser les connaissances et la technologie, et augmentera du même coup notre niveau de préparation. L'établissement d'un Corps de réserve pour les opérations d'urgence, en garantissant un niveau de soutien suffisant en cas d'urgence, aura pour résultat d'accroître notre capacité de coordination des opérations d'urgence. La surveillance des événements comme les inondations survenues dans la région du Saguenay, au Québec, et l'établissement de rapports sur ces événements, permettront aux ministères/organismes fédéraux et aux élus du peuple de disposer d'informations suffisantes, en temps opportun, pour prendre des décisions éclairées.

Dans le secteur de la sensibilisation et de l'information du public, la promotion de programmes comme SAFE GUARD et la Semaine nationale de la protection civile contribuera à faire mieux connaître les plans et les mesures d'urgence à tous les niveaux de gouvernement, dans les organisations non gouvernementales, dans le secteur privé et dans le public en général. La production de publications, de bulletins d'information pour les médias, de communiqués d'intérêt public, d'expositions, et de réponses aux demandes de renseignements du public ou des membres du Parlement favorisera également une meilleure prise de conscience des risques et de la nécessité de se préparer à faire face aux situations d'urgence/catastrophes.

Dans le secteur de la protection civile internationale, les activités menées dans le cadre de l'Accord canado-américain de coopération en matière de gestion et de planification de la protection civile, et la coordination des exercices conjoints et d'autres initiatives conjointes, permettront aux professionnels de la protection civile des deux pays de se familiariser avec leurs techniques

respectives de gestion des situations d'urgence et de discuter de questions d'intérêt commun afin de trouver des solutions. La participation aux activités de planification d'urgence de l'OTAN, y compris la promotion des objectifs du Partenariat pour la paix (PPP), garantira la mise en place de systèmes de protection civile plus efficaces et plus démocratiques en Europe centrale et orientale et dans les républiques de l'ex-Union soviétique.

Dans le secteur des subventions et contributions, les activités en cours auront pour résultat de fournir une aide conformément aux programmes établis, et d'accroître l'influence du gouvernement fédéral dans le domaine de la protection civile et des interventions d'urgence.

8. SOMMAIRE DES BESOINS FINANCIERS ET DES BESOINS EN PERSONNEL

Tableau 70: Besoins financiers pour 1997-1998

(en milliers de dollars)

	Budget des dépenses 1997-98	Prévisions budgétaires 1996-97	Écart
Protection Civile Canada:			
Fonctionnement et dépenses en capital secondaire	8 997	10 434	(1 437)
Paiements de transfert	4 600	69 052	(64 452)
Totaux	13 597	79 486	(65 889)
Ressources humaines (ETP)	83	89	(6)

Explication de l'écart: Les besoins financiers pour 1997-1998 sont inférieurs de 65 889 millions de dollars aux prévisions de 1996-1997, en raisons des éléments suivants:

	($ 000)
• Accords d'aide financière en cas de catastrophe (AFC[1]) en 1996-1997	(64 147)
• Report de fonds de 5% du budget de fonctionnement de 1995-1996 à 1996-1997	(515)
• Réductions en personnel du Livre Blanc de 1994 et du QGDN, révision du Programme et autres réductions budgétaires	(1 242)
• Prolongement de l'accord de contribution à la Société royale du Canada jusqu'au 31 mars 2000	15

(1) Les besoins concernant les AFC ne pouvant être prévus, ils ne sont pas considérés dans le Budget des dépenses et sont par conséquent présentés en réduction des besoins financiers.

Explication des prévisions de 1996-1997: Les prévisions de 79 486 millions de dollars, pour 1996-1997 qui sont fondés sur les renseignements dont disposait la direction au 21 novembre 1996, dépassent de 64 662 millions de dollars (436 2%) le montant de 14 824 millions de dollars inscrit dans le Budget des dépenses principal de PCC pour 1996-1997. L'écart peur :être expliqué par les elements suivants:

	($ 000)
• Accords d'aide financière en cas de catastrophe	64 147
• Report de fonds de 5% du budget de fonctionnement de 1995-1996 à 1996-1997	515

9. RAPPORT DE RENDEMENT PAR SECTEUR D'ACTIVITÉ : 1993-1994 - 1995-1996

Le résultat final des activités de PCC est un état de préparation qui répondra en partie aux attentes des Canadiens en matière de sécurité. PCC cherche à améliorer la capacité d'intervention en cas d'urgence, au Canada, en fournissant des services dans les secteurs suivants : coordination, mise à l'essai et évaluation des plans; formation et éducation; évaluation des risques et surveillance/notification des situations d'urgence (y compris, au besoin, la coordination de l'intervention fédérale en cas d'urgence); sensibilisation et information du public; protection civile internationale; aide financière sous forme de subventions et de contributions. Pour être mieux en mesure de remplir ses responsabilités légales dans un contexte de restrictions financières, PCC continue de renforcer son leadership, d'améliorer l'exécution du programme, d'accroître le professionnalisme dans la gestion des situations d'urgence et de rendre les clients plus conscients du rôle de la protection civile, en cherchant à conclure de nouveaux accords de partenariat avec des entreprises du secteur privé et des organismes bénévoles, en mettant en oeuvre de nouvelles stratégies de formation et de communications, et en utilisant davantage les outils informatiques. Le rendement de PCC au cours de la période de planification qui va de 1993-1994 à 1995-1996, par secteur d'activité, se résume comme suit :

Coordination, mise à l'essai et évaluation des plans : La coordination des plans a été facilitée par les réunions annuelles des hauts fonctionnaires fédéraux-provinciaux-territoriaux chargés de la protection civile et, moins fréquemment, par les réunions des ministres responsables de la protection civile. Au cours de ces réunions à haut niveau, les participants ont pu discuter des politiques, des plans et des questions opérationnelles qui les intéressent. Les principales questions qui ont été examinées à la réunion de février 1996 sont l'établissement d'un Groupe fédéral-provincial-territorial de coordination des communications, la nécessité de se doter d'un Équipement lourd de recherche et de sauvetage en milieu urbain (ELSARMU), et les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de la stratégie fédérale-provinciale-territoriale de formation dans le domaine de la protection civile. De plus, le Comité consultatif sur la protection civile (CCPC), qui est un comité supérieur (au niveau des sous-ministres adjoints) présidé par le Sous-chef d'état-major de la Défense, s'est réuni au besoin pour discuter des politiques, des priorités du programme et de la gestion des crises dans les ministères et les organismes fédéraux. Par exemple, lorsqu'un exercice international d'urgence nucléaire a révélé des faiblesses dans le Plan fédéral pour les urgences nucléaires (PFUN), le CCPC a décidé que la révision du PFUN serait

une priorité du programme fédéral de protection civile (coordination interministérielle) en 1995-1996. Santé Canada, en tant que ministère responsable du PFUN, a attribué par la suite un contrat pour la révision du PFUN.

PCC a également un bureau régional dans chaque capitale provinciale. Ce bureau est le principal point de contact entre le gouvernement fédéral et les organisations des mesures d'urgence (OMU) des provinces/territoires. Pendant la période visée par le présent rapport, les bureaux régionaux ont coordonné avec succès l'aide fédérale accordée à leur région pendant les situations d'urgence, et ils ont amélioré l'état de préparation du Canada en facilitant la coordination des programmes d'aide financière et de diverses autres initiatives fédérales/provinciales/territoriales, et en gardant le contact avec les autres intervenants comme les organisations non gouvernementales, les organismes bénévoles, le secteur privé, et les autorités des États américains qui bordent nos frontières.

Pour améliorer la capacité d'intervention du Canada en cas d'urgence, l'exercice CANATEX 2 a été tenu en mai 1994. Cet exercice avait pour but de tester et d'évaluer le Plan national de soutien en cas de tremblement de terre (PNSTT) et ses interfaces avec les plans d'intervention en cas de tremblement de terre de l'Alberta et de la Colombie-Britannique. Le rapport final a été publié en octobre 1994. Depuis cette date, des représentants de PCC et de 20 autres ministères et organismes fédéraux travaillent en collaboration avec des fonctionnaires de l'Alberta et de la Colombie-Britannique pour réviser le PNSTT à partir des leçons apprises lors de CANATEX 2. La nouvelle version du PNSTT a servi de prototype pour le Cadre national de planification du soutien, qui est une approche générale pour la gestion de l'intervention fédérale dans n'importe quelle crise majeure. On a également entrepris la préparation de l'exercice CANATEX 3, prévu pour avril 1998, qui aura pour but de tester et d'évaluer le Plan fédéral pour les urgences nucléaires (PFUN) et ses interfaces avec les plans de l'Ontario, des États-Unis et de l'Agence internationale de l'énergie.

Parmi les autres activités qui se sont déroulées pendant la période visée par le présent rapport, il y a la mise à jour, en mai 1995, de la *Politique fédérale relative aux situations d'urgence*, qui énonce les principes de base et les objectifs de la protection civile et établit les responsabilités des divers ministères et organismes en matière de protection civile, et la publication en 1996 du nouveau Guide du gouvernement pour les situations d'urgence, qui contient des renseignements et des directives à l'intention d'un plus large public sur les mesures à prendre en cas d'urgence. Au cours de la période de planification, PCC a également encouragé l'élaboration de plans de reprise des activités dans tous les organismes indispensables à la bonne marche d'un gouvernement constitutionnel. Dès que ces organismes auront préparé leurs propres plans, PCC élaborera un plan d'ensemble qui coordonnera la mise en oeuvre de tous ces plans pour assurer la continuité du gouvernement en situation d'urgence.

Formation et éducation : L'approbation ministérielle pour la mise en oeuvre de la stratégie fédérale-provinciale-territoriale en matière de formation a été obtenue en septembre 1993. D'après cette nouvelle stratégie, qui couvre une période de cinq ans (jusqu'à la fin de l'exercice 1998-1999), les provinces/territoires assumeront peu à peu une responsabilité plus grande à l'égard des cours de base et d'introduction, tandis que le Collège de la Protection civile Canada (CPCC) donnera plus de cours avancés et élaborera de nouveaux programmes de formation. Cette initiative a eu pour résultat d'améliorer l'accès à la formation. Au début de la période d'application de la nouvelle stratégie, environ 4 000 étudiants recevaient une formation chaque année. À la fin de l'exercice 1995-1996,

ils étaient plus de 12 000 à recevoir une formation. Lorsque la nouvelle stratégie aura été pleinement mise en oeuvre, les 30 000 Canadiens qui ont besoin chaque année de cours de protection civile recevront cette formation sans frais additionnels pour le gouvernement fédéral, ce qui contribuera à améliorer l'exécution du programme et à accroître le professionnalisme dans la gestion des situations d'urgence.

En plus de donner les cours parrainés par PCC et d'aider les provinces/territoires à préparer et à dispenser leurs propres cours de base et d'introduction, le Collège a tenu ou parrainé des séminaires spéciaux, des ateliers et des séances de formation pour d'autres ministères/organismes fédéraux. Le personnel enseignant du Collège a également aidé le ministère des Affaires indiennes et du Nord à préparer et à dispenser un certain nombre de cours élémentaires de protection civile à l'intention des Premières Nations du Québec.

Les bureaux régionaux de PCC ont également participé aux programmes de formation dans le domaine de la protection civile. Les séances d'information, ateliers et séminaires organisés par les bureaux régionaux au cours de la période visée par le présent rapport ont beaucoup contribué à sensibiliser les gens à la nécessité de la protection civile dans leur région.

Évaluation des risques et surveillance/notification des situations d'urgence (y compris, au besoin, la coordination de l'intervention fédérale en cas d'urgence) : Tout au long de la période visée par le présent rapport, la capacité de recevoir et d'interpréter correctement les indicateurs de situation de crise civile imminente a été la clé d'une intervention efficace et opportune du gouvernement fédéral. Pour maintenir cette capacité, PCC s'occupe du Centre de coordination des opérations d'urgence du gouvernement (CCOUG), qui contribue de façon très importante à surveiller et à signaler les situations d'urgence potentielles, imminentes ou réelles. Le CCOUG fonctionne 24 heures sur 24, il constitue le point central des opérations d'urgence du gouvernement, et il sert de relais pour toutes les communications opérationnelles. Il permet aux cadres supérieurs du Ministère de coordonner les mesures de soutien, d'analyser la situation et de s'adapter lorsque les conditions viennent à changer. Si nécessaire, tout ministère ou organisme fédéral peut organiser et diriger une intervention d'urgence du gouvernement fédéral à partir du CCOUG.

En ce qui concerne l'évaluation des risques, un certain nombre de projets ont été entrepris, au cours de la période visée par le présent rapport, pour faire progresser les connaissances/la technologie, de façon à améliorer l'état de préparation en cas d'urgence. Par exemple, en 1993-1994, PCC a contribué à l'évaluation, à l'examen et au financement d'un projet de révision du Plan fédéral pour les urgences nucléaires (PFUN). En 1994-1995, PCC a participé au projet de création d'une carte-affiche et d'une base de données numériques pour informer le public canadien et l'industrie de la nature et de l'impact des risques naturels sur notre société et notre environnement. Ce projet a été complété en 1995-1996. Le projet d'établissement d'un Système d'information sur les risques naturels, cartes électroniques et outils d'évaluation (NHEMATIS) a été entrepris en 1995-1996. Ce projet de quatre ans prévoit le développement d'une carte électronique des risques naturels et d'une série d'outils de recherche et d'évaluation des risques qui seront distribués aux professionnels de la protection civile. C'est également en 1995-1996, dans le cadre de la Décennie internationale de la prévention des catastrophes naturelles (DIPCN) de l'ONU, que l'on a entrepris le développement d'une carte électronique digitale des risques naturels pour le Canada, le Mexique et les États-Unis, afin de sensibiliser les gens à la protection civile dans ces trois pays. De plus, avec l'aide de l'Université Simon Fraser, PCC a assuré la présence du gouvernement fédéral dans les réseaux informatiques qui sont reliés au réseau mondial Internet. Cela a permis d'accroître la qualité et le volume des informations disponibles, au Canada, pour la prévention

des catastrophes, la protection civile, les interventions d'urgence et les activités de rétablissement/reconstruction.

Sensibilisation et information du public : Un certain nombre de projets ont été entrepris pour sensibiliser les clients au rôle de la protection civile. En 1993-1994, PCC a joui d'une bonne couverture médiatique grâce à son programme d'information publique, en particulier dans les journaux et à la radio. PCC a publié notamment un guide familial sur la protection civile pour souligner l'Année internationale de la famille. En 1994-1995, PCC a publié un nouveau guide pour aider les gestionnaires à évaluer l'état de préparation de leur organisation, et il a aidé le Centre canadien de gestion à se doter d'un programme de formation efficace dans le domaine de la gestion des crises et des catastrophes. En 1995-1996, PCC a parrainé l'élaboration d'un programme national de reconnaissance publique appelé "SAFE GUARD", pour faire la promotion des accords de partenariat et de la collaboration dans le domaine des communications entre les entreprises du secteur privé, les organismes bénévoles et les organismes gouvernementaux qui s'occupent de protection civile au Canada. Le programme a été lancé à l'automne 1995, et il comporte trois initiatives majeures: une campagne de messages d'intérêt public à la télévision, à la radio et dans la presse; plusieurs entreprises conjointes de publication; et la mise au point sur Internet de SAFEGUARD NET, un organe d'archivage national pour toute l'information sur la protection civile diffusée publiquement au Canada.

Parmi les réalisations clés de 1995-1996, il y a la création d'un Groupe fédéral-provincial-territorial des communications, pour permettre une coopération plus étroite, une meilleure coordination et une utilisation plus efficace des ressources dont disposent les organismes de protection civile fédéraux, provinciaux et territoriaux pour la planification et la mise en oeuvre des programmes de sensibilisation du public. L'élément central de la stratégie nationale de sensibilisation du public que le Groupe est en train d'élaborer est la Semaine nationale de la protection civile, qui se tiendra chaque année sous les auspices de PCC et des organisations des mesures d'urgence provinciales/territoriales.

Tout au long de la période visée par le présent rapport, PCC a continué de publier son trimestriel, la *Revue de la protection civile*, qui a reçu plusieurs prix. Il a déployé des efforts pour augmenter le nombre de lecteurs et de souscripteurs.

Protection civile internationale : Pendant la période visée par le présent rapport, la collaboration entre le Canada et les États-Unis s'est déroulée dans le cadre d'un accord signé par PCC et la Federal Emergency Management Agency (FEMA), en 1986, pour aplanir les obstacles à la coopération entre les deux pays. Cet accord-cadre prévoit l'application d'un programme bilatéral actif qui aborde toute une gamme de questions liées à la protection civile aux échelons national et régional. Par exemple, en 1995-1996, la réunion annuelle du Groupe consultatif canado-américain, coprésidé par les directeurs de PCC et de la FEMA, a donné lieu aux décisions suivantes : examiner s'il y a lieu de réglementer le transport des chargements mixtes de matières dangereuses; former un groupe de travail spécial sur les mécanismes de coopération en cas de catastrophe; présenter le Plan conjoint d'intervention d'urgence en cas de danger radiologique aux deux pays pour obtenir leur avis et leur approbation; et réviser l'accord canado-américain.

PCC a également fourni le représentant du Canada au Haut comité pour l'étude des plans civils d'urgence (SCEPC), le comité supérieur de l'OTAN qui rend compte directement au Conseil des

questions relatives à la planification d'urgence. Neuf bureaux et comités fonctionnels de planification relèvent du SCEPC, y compris le Comité de la protection civile, qui est présidé par le Canada (PCC). C'est en grande partie grâce aux initiatives canadiennes que le dialogue avec les nouvelles démocraties d'Europe centrale et orientale sur les questions relatives à la protection civile a été incorporé dans le plan de travail du Conseil de coopération nord-atlantique (CCNA), et dans le programme de Partenariat pour la paix (PPP).

Subventions et contributions: PCC administre quatre programmes de contributions et un programme de subventions pour encourager les activités de protection civile et les interventions d'urgence, pour faciliter la reprise des activités après une crise/catastrophe et pour accroître l'influence du gouvernement fédéral dans le domaine de la protection civile. Grâce au *Programme conjoint de protection civile* (PCPC), qui est un programme à frais partagés, le gouvernement fédéral, en consultation et en collaboration avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, contribue à des projets qui améliorent la capacité d'intervention nationale en cas d'urgence. La contribution du gouvernement fédéral est négociée cas par cas, et le montant du financement dépend de la nature du projet, des autres projets à l'étude et des crédits disponibles. En 1993-1994, la contribution fédérale a été supérieure à 5,4 millions de dollars; elle a dépassé 5,5 millions de dollars en 1994-1995, et 5,2 millions de dollars en 1995-1996.

Les paiements effectués au titre des *Accords d'aide financière en cas de catastrophe* (Accords AFC) sont destinés à aider les gouvernements provinciaux et territoriaux lorsque les sommes nécessaires pour faire face à un sinistre sont plus élevées que les coûts que ces gouvernements pourraient raisonnablement assumer. À la demande de la province/territoire, les sommes versées par le gouvernement fédéral, qui sont calculées au moyen d'une formule fondée sur le chiffre de la population, servent à remettre les installations publiques dans l'état où elles étaient avant le sinistre, et à faciliter la restauration des biens essentiels des citoyens et la reconstruction des fermes et des petites entreprises.

En 1993-1994, plus de 11,9 millions de dollars ont été versés au titre des Accords AFC : l'Alberta a reçu un paiement anticipé de 5 000 000 $ pour réparer les dommages causés par une grave inondation en 1990; le Nouveau-Brunswick a reçu un paiement anticipé de 3 000 000 $ pour une inondation survenue en 1993; le Québec a reçu un paiement final de 3 880 267 $ pour une inondation survenue en 1987; et la Colombie-Britannique a reçu un paiement final de 54 716 $ pour une inondation survenue en 1989. En 1994-1995, le gouvernement fédéral a versé plus de 10,5 millions de dollars, répartis de la façon suivante : la Colombie-Britannique a reçu un paiement final de 1 955 578 $ pour réparer les dommages causés par une grave inondation en 1990, et le Manitoba a reçu deux paiements anticipés totalisant 8 600 000 $ pour deux inondations survenues en 1993. En 1995-1996, les sommes versées ont dépassé 50,4 millions de dollars : la Colombie-Britannique a reçu un paiement final de 3 343 629 $ pour réparer les dommages causés par une grave inondation en novembre 1990; le Yukon a reçu un paiement final de 318 222 $ pour une inondation survenue en 1991; les Territoires du Nord-Ouest ont reçu un paiement final de 236 790 $ pour une inondation survenue en 1989; le Québec a reçu un paiement final de 45 310 664 $ par suite de la crise d'Oka; et le Nouveau-Brunswick a reçu un paiement anticipé de 1 200 000 $ pour une inondation survenue en 1994.

Dans le cadre du *Programme d'indemnisation des bénévoles blessés ou tués en participant aux services d'urgence*, le gouvernement fédéral a conclu des accords bilatéraux avec la plupart des

provinces et des territoires. Aux termes de ces accords, le gouvernement fédéral rembourse à la province ou au territoire 75 % du montant des indemnités versées aux bénévoles autorisés travaillant sur les lieux d'un sinistre et qui sont blessés ou tués en cours de formation ou d'intervention d'urgence. Le total des sommes versées à titre d'indemnisation s'est élevé à 33 217 $ en 1993-1994, 103 666 $ en 1994-1995, et 87 648 $ en 1995-1996.

Avec plusieurs autres ministères, PCC a versé une contribution à la Société royale du Canada pour l'appuyer dans son travail avec le Comité national canadien dans le cadre de la Décennie internationale de la prévention des catastrophes naturelles (DIPCN) de l'ONU. L'accord associé à cette initiative a été prolongé jusqu'au 31 mars 2000, et il garantit que la contribution fédérale sera maintenue à 45 000 $ par année jusqu'à la fin de la décennie.

Le seul programme de subventions de PCC est la *Bourse en l'honneur de Stuart Nesbitt White*. Pour encourager la recherche dans le domaine de la protection civile au Canada, et pour former un certain nombre de professionnels dans ce domaine, des bourses ont été octroyées chaque année à des étudiants pour qu'ils fassent des études supérieures en protection civile. Le financement de ce programme a été fixé à 54 000 $ par année.

10. INDICATEURS DE RENDEMENT ET FACTEURS AYANT UNE INCIDENCE SUR LE RENDEMENT FUTUR

En signant des accords de partenariat et en ayant de plus en plus recours à la technologie, PCC a pu continuer à réaliser son programme dans un contexte de restrictions financières, et à condition que son niveau de ressources soit maintenu, il ne prévoit pas de difficultés majeures qui pourraient l'empêcher d'atteindre ses objectifs. Cependant, toute nouvelle réduction du niveau de financement de PCC ou du budget des autres organismes de protection civile aura un impact négatif sur le rendement futur de PCC et sur sa capacité de réaliser ses objectifs. Étant donné les longs délais inhérents à une bonne partie du travail de PCC et ses liens importants avec les gouvernements provinciaux et territoriaux, une longue période de planification est requise pour permettre à PCC de progresser dans ses entreprises visant à assurer la sécurité des Canadiens en cas d'urgence ou de catastrophe.

Bien que PCC ait pour mandat de stimuler, encourager et coordonner la planification d'urgence dans les autres ministères/organismes fédéraux et aux autres niveaux de gouvernement, au bout du compte, des organismes autres que PCC sont responsables des plans définitifs et de l'intervention en cas d'urgence. Par conséquent, la mesure du rendement de PCC doit nécessairement être centrée sur l'étendue de ses interactions, sur les outils, exercices et programmes de formation qu'il développe pour aider les divers intervenants à élaborer des plans d'urgence au Canada et à l'étranger, et sur les commentaires des intervenants. La meilleure mesure de l'état de préparation du Canada est peut-être ce qui se produit lorsque survient un sinistre majeur. Les mesures qui ont été prises pour faire face aux fortes inondations qui ont frappé la région du Saguenay (Québec) au cours de l'été 1996 sont une bonne indication de la capacité de PCC à maintenir un état de préparation acceptable au Canada.

F. Le programme national de recherche et de sauvetage (PNRS)

Le Canada bénéficie de l'un des programmes de recherche et de sauvetage (SAR) les plus efficaces et les plus fructueux du monde, ce qui est une réalisation remarquable étant donné la taille du pays, la surface océanique à couvrir, la complexité géographique et la rudesse du climat. Ces exploits en SAR sont attribuables aux efforts désintéressés des professionnels et des bénévoles hautement qualifiés en SAR, dans tous les secteurs de compétence, tant fédéraux que provinciaux, ainsi qu'aux ressources aériennes et maritimes affectées à la SAR par le gouvernement fédéral.

L'avenir de la SAR au Canada, dans les airs, en mer et sur terre (ce qui comprend les terres et les eaux intérieures), comporte à la fois des défis et des restrictions. Les compressions budgétaires bien réelles auront des répercussions sur la SAR, et la situation sera d'autant aggravée qu'il faudra continuer de maintenir les services de SAR "attendus" au niveau actuel et peut-être même à un niveau supérieur. Il va de soi que le défi futur consistera à offrir les mêmes services de SAR aux personnes en détresse, malgré des ressources à la baisse. Ainsi, les fournisseurs bénévoles de services de SAR auront un rôle de plus en plus important à jouer, surtout pour les activités de SAR sur terre, dans des zones de responsabilité non fédérales; il faudra également s'efforcer d'accroître la disponibilité des bénévoles et d'améliorer la formation qui leur est dispensée ainsi que les niveaux de qualification requis pour accomplir le travail.

Le présent chapitre porte donc sur les réalisations en SAR au cours de l'année financière 1995-1996 et décrit les objectifs et les plans futurs visant à maintenir ou à améliorer le Programme national de recherche et de sauvetage, compte tenu des exigences du public et des restrictions financières.

I. Plan du Programme national de recherche et de sauvetage

Le Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS) a été créé en 1986, à la suite du document du Cabinet 6-0078-86R(01)(C). Il devait être géré comme programme distinct du gouvernement. La responsabilité générale en matière de politique de SAR avait été confiée au ministre responsable de la recherche et du sauvetage (MRRS) qui formulerait la politique de SAR en collaboration avec les ministres intéressés. Toutes les activités de SAR du gouvernement fédéral sont décrites séparément, pour chaque ministère, dans la Partie III du Budget des dépenses.

Le ministre de la Défense nationale est le MRRS et il assume autorité, responsabilité et responsabilisation à l'égard de la coordination du PNRS. Le Secrétariat national - Recherche et sauvetage (SNRS) fournit un soutien indépendant direct au MRRS pour la gestion et l'exécution du programme.

Depuis sa création, le SNRS a travaillé en collaboration avec le Comité interministériel de recherche et sauvetage (CIRS) pour établir et gérer le PNRS. Le CIRS est composé de représentants supérieurs des ministères fédéraux qui sont chargés d'intervenir dans les opérations de SAR. Il regroupe le SNRS, le ministère de la Défense nationale, le ministère des Pêches et des Océans (Garde côtière canadienne), Patrimoine Canada (Parcs Canada), Environnement Canada (Service de l'environnement atmosphérique), le Solliciteur général (Gendarmerie royale du Canada) et Transports Canada. En outre, des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du Bureau du Conseil privé participent aux activités du CIRS.

En plus des responsabilités fédérales, le PNRS, à titre de programme vraiment national, englobe aussi les efforts et les activités de tous les ministères, organismes et organisations non fédéraux, à temps

plein ou bénévoles, qui offrent des services de SAR dans leurs zones de responsabilité. Ce champ d'application du PNRS avait été énoncé dans la décision du Cabinet 425-82RD(C), approuvé par le CIRS en 1991 et confirmé par le vérificateur général, dans son rapport de 1992. En pleine évolution, le PNRS demeure un programme national de plus en plus efficace qui est susceptible d'apporter une contribution importante à l'efficience et à l'économie des opérations de SAR au Canada.

Au cours de l'année dernière, des progrès considérables ont été réalisés en vue d'améliorer le PNRS; en effet, des partenariats ont été établis et solidifiés entre des organismes fédéraux et non fédéraux menant des opérations de SAR; le fonds des nouvelles initiatives de recherche et sauvetage a été étendu à des projets parrainés au niveau provincial; 100 projets ont été financés à l'aide d'une allocation de 8,1 millions de dollars du fonds des nouvelles initiatives de SAR; l'Association des bénévoles en SAR du Canada (SARVAC) a été créée et chargée de coordonner l'élaboration et l'efficacité des activités bénévoles de SAR à l'échelle nationale; quatre réunions importantes du CIRS ont été tenues ainsi qu'un certain nombre de réunions du sous-comité de coordination et d'examen; et finalement, le CIRS a établi un ensemble de principes de recouvrement des coûts de SAR qui serviront de lignes directrices à tous les ministères. De plus, le ministère de la Défense nationale (MDN) a préparé des spécifications et publié une demande de proposition concernant l'acquisition d'un nouvel hélicoptère canadien de SAR, et le ministère des Pêches et des Océans (MPO)/la Garde côtière nationale (GCN) continuent de regrouper les bâtiments de leurs flottes respectives, y compris les navires de SAR, afin d'optimiser la prestation des services.

II Plan du programme national de recherche et de sauvetage

A. Résumé des plans et priorités du Programme

C'est dans le cadre du Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS) que sont coordonnées les activités des organisations, organismes et ministères, fédéraux et non fédéraux, chargés de fournir des services de recherche et de sauvetage à des personnes perdues ou en détresse. Le Programme fait appel à des professionnels de la SAR (de tous les paliers de gouvernement) à temps plein et à des bénévoles hautement qualifiés qui mènent des opérations de recherche et de sauvetage dans les zones de responsabilité aériennes, maritimes et terrestres du Canada pour les opérations de SAR.

Durant les années financières 1997 à 2000, la priorité à l'égard du PNRS continuera de porter sur l'amélioration de l'efficacité du programme. On mettra l'accent sur le renforcement du rôle des bénévoles en SAR et l'on appuiera l'évolution des activités de la SARVAC, notamment la réduction ou l'atténuation des incidents de SAR grâce à de meilleures communications ou à une meilleure prévention et l'établissement d'indicateurs de rendement du programme qui renseigneront les gestionnaires sur l'efficacité et la rentabilité relative de leurs activités de SAR, sur le plan individuel ou dans le cadre du PNRS. Pour toutes les activités, on s'efforcera de déterminer les possibilités en matière d'économie et de limitation des coûts et de trouver des solutions rentables aux problèmes de SAR.

La portion fédérale du PNRS est mise en oeuvre notamment par le SNRS et les ministères fédéraux assumant des responsabilités dans les activités de recherche et de sauvetage (ministère du

Patrimoine canadien par l'entremise de Parcs Canada, Environnement Canada par l'entremise du Service de l'environnement atmosphérique, ministère des Pêches et Océans par l'entremise de la Garde côtière canadienne, ministère de la Défense nationale et Transports Canada). En Ontario et au Québec les activités de SAR sont coordonnées par l'Ontario Provincial Police et la Sûreté du Québec respectivement.

La portion non fédérale du Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS) est mise en oeuvre notamment par l'entremise de chaque province et territoire, par leurs corps policiers respectifs et par un groupe important d'organisations de bénévoles entraînés. Bien que la Gendarmerie royale du Canada (GRC) relève du ministère du Solliciteur général, elle continue de coordonner la majorité des activités de SAR terrestres ou maritimes, quand les incidents se produisent dans les eaux intérieures, et elle s'acquitte de ses fonctions de SAR en faisant office de corps policier provincial ou municipal oeuvrant à forfait.

La portion non fédérale du Programme est assumée par les organisations décrites ci-dessous.

Secrétariat national de recherche et de sauvetage

Le Secrétariat national de recherche et de sauvetage (SNRS) coordonne le PNRS au niveau fédéral et renforce son partenariat avec les provinces et les bénévoles de manière à accroître le potentiel global de SAR. Il coordonne les activités canadiennes liées au système mondial d'alerte par satellite (COSPAS-SARSAT) et participe dans ce contexte à l'élaboration d'une politique internationale en recherche et sauvetage pour le Canada. En outre, le Secrétariat représente notre pays auprès de la Commission internationale de sauvetage alpin.

Enfin, le Secrétariat assure, au nom du ministre responsable de la recherche et du sauvetage, la gestion du Fonds des nouvelles initiatives de 8,1 millions de dollars consacré aux projets destinés à accroître la capacité canadienne dans le domaine de la SAR.

Le SNRS publie et distribue une grande variété de documents d'éducation ou d'information, incluant un bulletin trimestriel bilingue sur la recherche et le sauvetage, SARSCÈNE; un répertoire des organisations canadiennes de SAR et des brochures. Le SNRS organise une conférence-salon de trois jours sur la recherche et le sauvetage, SARSCÈNE, à l'intention des fournisseurs de services, des organismes et des industries qui oeuvrent dans le domaine de la recherche et du sauvetage. SARSCÈNE 1997 aura lieu à Sault-Sainte-Marie, en Ontario. Le Centre de ressources contient une collection de documents et de matériel audiovisuel sur la SAR mis à la disposition des fournisseurs de services de SAR et d'autres intervenants au sein de la communauté de la SAR. Le SNRS encourage et appuie le recours aux moyens électroniques et dispose maintenant d'un site sur Internet.

En plus, le Secrétariat assure le contrôle, la vérification et l'évaluation de tous les aspects du Programme en collaboration avec les ministères et organismes qui fournissent les services de SAR.

Ministère du Patrimoine canadien - Parcs Canada

En 1997-1998, les priorités du Ministère sont de poursuivre la mise en oeuvre d'un programme complet de gestion des risques courus par les visiteurs dans les parcs nationaux, les aires et les réserves marines nationales de conservation, les sites historiques nationaux et les canaux historiques, par l'entremise du programme de formation du personnel et le parachèvement des plans pour la sécurité publique à l'intention des responsables des secteurs d'activité; d'ajuster les niveaux de

service, de limiter les coûts et d'assurer le recouvrement des coûts pour certains services de SAR; et enfin, de sensibiliser davantage les visiteurs sur leur responsabilité personnelle à l'égard de leur sécurité. Parcs Canada travaillera également en collaboration avec la GRC et d'autres partenaires en vue de mettre en oeuvre le récent programme Pour survivre, reste près d'un arbre.

Environnement Canada - Service de l'environnement atmosphérique

En 1997-1998, Environnement Canada aura comme priorités d'améliorer sa capacité d'anticiper les dangers environnementaux et les états probables de l'atmosphère, de l'hydrosphère, de la mer et de la cryosphère (engel), de manière à pouvoir communiquer aux Canadiens des renseignements opportuns pour leur permettre de prendre des décisions minimisant les risques; élargir les blocs de temps à l'intérieur desquels ces risques sont gérés et associer les conditions qui prévalent aux dangers probables et aux conditions ultérieures de l'environnement, de sorte que les individus puissent prendre des décisions éclairées avant d'entreprendre leurs activités sur les voies de navigation terrestres, maritimes ou aériennes.

Ministère des Pêches et Océans - Garde côtière canadienne

Au cours de la prochaine année on mettra l'accent sur les immobilisations, y compris la construction de l'aéroglisseur de SAR et le remplacement des canots de sauvetage, sur la poursuite des travaux relatifs au plan international de recherche et de sauvetage maritimes et au système mondial de détresse et de sécurité en mer; sur la formation et la mise en oeuvre du Programme; sur la polyvalence et l'efficacité; et sur la poursuite des efforts en vue d'améliorer la sécurité de la navigation de plaisance par l'entremise du Bureau de la sécurité nautique de manière à mettre en place des services complets de consultation pour la clientèle, y compris des conseils consultatifs nationaux et régionaux, et d'améliorer la coordination de tout ce qui se fait au plan des communications.

Ministère de la Défense nationale

En 1997-1998, le ministère de la Défense nationale (MDN) va réduire son effectif affecté à la gestion des activités de SAR; évaluer les solutions de rechange qu'offre la technologie moderne pour améliorer l'efficience de la gestion et des interventions liées aux incidents nécessitant des opérations de SAR; laisser le processus d'acquisition suivre son cours en vue de trouver un modèle de remplacement adéquat pour les hélicoptères Labrador; collaborer avec les autres organisations canadiennes et internationales de SAR, en vue d'améliorer la capacité d'intervention et l'interopérabilité pour les opérations de recherche et de sauvetage.

Transports Canada

Au cours de 1997-1998, Transports Canada (TC) va élaborer des politiques, des règlements et des normes et recommander des procédures visant à réduire le nombre d'incidents liés au transport nécessitant des opérations de SAR au Canada, de même que dans les eaux et l'espace aérien contrôlés par le Canada; promouvoir l'utilisation de pratiques opérationnelles éprouvées en matière de réduction des risques dans les domaines du transport maritime, aérien ou terrestre et dans le domaine de l'utilisation à des fins récréatives des voies de transport maritimes, terrestres et aériennes; et enfin, TC va collaborer avec les organisations canadiennes et internationales fournissant des services de SAR en vue d'élaborer des règlements adéquats sur le transport, la maintenance et l'utilisation des systèmes d'alerte SAR.

TC délaissera la régie d'importants éléments du système de transport, comme le système de navigation aérienne (SNA). Par l'entremise d'un programme de dévolution à long terme, le Ministère va délaisser ses responsabilités opérationnelles et concentrer ses efforts sur l'élaboration, la promulgation, la promotion et l'application des règlements, des normes, des procédures et des lignes directrices nécessaires en vue de contrôler les risques, et par le fait même, de réduire le nombre d'incidents nécessitant des opérations de SAR - dans les transports maritimes, aériens et de surface au Canada.

B. Vue d'ensemble du Programme

Vue d'ensemble du Programme national de recherche et de sauvetage

Le SNRS partage ses responsabilités en ce qui à trait à la gestion de la Recherche et sauvetage au Canada. Le ministre responsable, Recherche et sauvetage, assume la responsabilité générale de la coordination des opérations de recherche et sauvetage à l'échelle nationale, une tâche dont il s'acquitte en collaboration avec les ministres fédéraux dont les ministères s'occupent d'opérations de recherche et sauvetage. Les représentants de ces ministres forment le Comité interministériel de recherche et de sauvetage (CIRS). Le premier ministre de chaque province et territoire est responsable de l'efficacité et de l'efficience des opérations de recherche et sauvetage dans le secteur placé sous sa juridiction.

Ministère du Patrimoine canadien - Parcs Canada

L'objet du Programme de Parcs Canada est de rappeler, de protéger et de présenter des exemples importants du patrimoine naturel et culturel dans l'intérêt des Canadiens, de même que pour leur éducation et leur plaisir, tout en préservant l'intégrité des sites et monuments pour la génération actuelle et les générations futures. Parcs Canada est responsable de la planification, de la coordination, de la prévention des accidents et de la prestation de services dans 38 parcs nationaux, 4 réserves de parcs et parcs marins nationaux, 131 parcs historiques nationaux et 7 canaux historiques. Répartis dans toutes les régions du Canada, les parcs nationaux et parcs marins nationaux couvrent, en tout, plus de 270 000 kilomètres carrés.

Parcs Canada seconde la Garde côtière canadienne (GCC) dans ses interventions de recherche et sauvetage dans les eaux en bordure des parcs nationaux et offre des programmes de prévention des accidents dans le domaine de la sécurité aquatique et de la sécurité des embarcations, de la surveillance des plages et de la navigation.

Environnement Canada - Service de l'environnement atmosphérique

Par l'intermédiaire de son Service de l'environnement atmosphérique (SEA), Environnement Canada (EC) fournit des renseignements météorologiques et hydrologiques ainsi que des données sur l'état de la mer et les glaces et offre des services dans ces domaines pour mieux prévenir les incidents maritimes, aériens et terrestres exigeant l'intervention d'équipes de recherche et sauvetage et pour appuyer les missions de recherche et sauvetage (SAR). Divers produits sont ainsi offerts et vont de données à jour sur les conditions météorologiques et sur les glaces aux alertes météorologiques en temps opportun. EC aide les Canadiens à se protéger des conséquences néfastes et parfois tragiques de conditions environnementales extrêmes, en particulier le mauvais temps, en diffusant en temps opportun des prévisions précises et des alertes sur les conditions météorologiques, l'état de la mer, les glaces et, en collaboration avec les provinces, le niveau de l'eau.

Pour prévoir les conditions météorologiques, on doit d'abord connaître les conditions du moment ainsi que leur évolution récente. Ce rôle revient au réseau de stations météorologiques du Ministère et on compte également sur les observations effectuées par d'autres pays et diffusées par le Système mondial des télécommunications de l'Organisation météorologique mondiale.

Ministère des Pêches et Océans - Garde côtière canadienne

Les objectifs de la Garde côtière canadienne (GCC) sont: de sauver toutes les vies en danger; de réduire le nombre et la gravité des incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR; de limiter au minimum les pertes de vies humaines, les blessures, les dommages matériels et les dangers pour l'environnement; de soutenir et de faire participer le Service auxiliaire canadien de sauvetage maritime (SACSM)); de maintenir les normes professionnelles les plus strictes; de jouer le rôle de chef de file national et d'assurer une gestion efficace du Programme de recherche et de sauvetage; de jouer un rôle de chef de file dans le domaine de la recherche et du sauvetage sur la scène internationale; d'optimiser l'efficience du système de SAR grâce à l'innovation; de promouvoir le bénévolat; de mieux faire connaître le Programme de SAR; de collaborer à l'élaboration du PNRS; d'encourager les ententes de coopération dans le domaine de la SAR; et d'offrir de l'aide humanitaire et des secours aux civils dans toute la mesure du possible.

En poursuivant ces objectifs, on contribuera à offrir un service efficace de SAR à toute personne en difficulté sur un cours d'eau ou un plan d'eau canadien.

Par l'intermédiaire du Bureau de la sécurité nautique, la GCC assume des responsabilités de premier chef en ce qui concerne la sécurité dans le domaine de la navigation de plaisance. La mission du Bureau de la sécurité nautique est de promouvoir la sécurité en navigation au Canada par l'entremise de "partnership"; éduquer et informer; développer et maintenir les régles et critères; et offir à la communauté nautique un environnement accessible à la Garde côtière.

Ministère de la Défense nationale

En juin 1947, le Cabinet a autorisé l'Aviation royale du Canada (ARC) à se doter d'installations et d'équipements afin d'offrir des services de SAR aériens et de coordonner les sauvetages aériens. En 1951, le Cabinet a de plus confié à l'ARC la responsabilité de la coordination des opérations de SAR maritimes. De nos jours, en vertu du PNRS, le ministère de la Défense nationale (MDN) continue de coordonner, en collaboration avec la GCC, les interventions aériennes et maritimes par l'intermédiaire des trois centres de coordination des opérations de sauvetage (CCOS) situés respectivement à Halifax (Nouvelle-Écosse), à Trenton (Ontario) et à Victoria (Colombie-Britannique) et des deux centres secondaires de sauvetage maritime (CSSM) situés à St. John's (Terre-Neuve et Labrador) et à Québec (Québec). Par ailleurs, le MDN fournit les principales ressources pour les opérations aériennes de SAR en cas d'incident aérien ou maritime; apporte d'importantes ressources d'appoint grâce à ses aéronefs et navires; soutient les activités de l'Association civile de recherche et sauvetage aériens (ACRSA), un organisme bénévole; fournit des équipes de SAR au sol en cas d'accident aérien quand des membres d'équipage et des passagers sont portés disparus, et vient en aide au besoin aux autorités civiles responsables des opérations de recherche et sauvetage; contribue à l'élaboration de normes techniques et opérationnelles pour le COSPAS-SARSAT; et se charge d'acquérir et de mettre en place à terre les composantes canadiennes du système de poursuite par satellite de SAR (SARSAT).

Transports Canada

Compte tenu de la fusion de la Garde côtière canadienne (GCC) et du ministère des Pêches et Océans, Transports Canada (TC) n'offre plus de services directs de SAR. À la place, il élabore des politiques, des règlements, des lignes directrices, des normes et des procédures privilégiées visant le contrôle des risques dans le transport maritime, aérien et terrestre. Ces activités sont axées sur

la prévention des accidents et incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR. Au moyen de bulletins et de séminaires entre autres, le Ministère encourage l'emploi de méthodes sûres comme moyen de réduire les appels à l'aide. De concert avec le ministère de la Défense nationale (MDN), Transports Canada finance l'Association civile de recherche et de sauvetage aériens (ACRSA), un groupe de bénévoles qui prête main-forte aux forces d'intervention du MDN et participe à la promotion de méthodes sûres dans l'ensemble du monde de l'aviation générale. Enfin, TC collabore avec le MDN, l'Organisation de l'aviation civile internationale et d'autres organisations internationales à l'élaboration de normes pour les balises de détresse des aéronefs et embarcations et à l'établissement de règlements concernant l'installation de telles balises, leur entretien et leur utilisation.

C. Détails par secteur d'activité

Secrétariat national - Recherche et sauvetage

Les principales sphères de responsabilité du Secrétariat sont : la coordination fédérale, les programmes de SAR; les services à la clientèle; et l'examen du Programme.

Les activités entourant la coordination fédérale sont axées sur la coordination des questions de SAR entre les ministères fédéraux partageant des responsabilités dans le domaine de la SAR et sur la préparation de documents de planification pour le Programme. Parmi les autres programmes et fonctions entrant dans la sphère de responsabilité "Coordination fédérale", notons ceux du système international COSPAS-SARSAT de poursuite par satellite et de la Commission internationale de sauvetage alpin, ainsi que la gestion du Fonds des nouvelles initiatives pour les projets destinés à accroître la capacité canadienne dans le domaine de la SAR.

La sphère de responsabilité "Programmes non fédéraux de SAR et Bénévoles" est centrée sur trois grands objectifs : améliorer la coordination entre provinces et territoires dans le domaine de la SAR grâce au Groupe de travail; accroître la normalisation à l'intérieur de l'association des bénévoles pour les opérations de recherche et sauvetage sur terre; et chercher des partenaires commerciaux et autres au profit de la SAR.

Parmi les principales initiatives des services à la clientèle, mentionnons l'organisation de SARSCÈNE, à la fois conférence et salon sur la SAR, la production de documents et de matériel audiovisuel, de bulletins et de répertoires sur la SAR, et la recherche de nouvelles sources de financement, de même que l'établissement d'un accès national et international à la collection d'ouvrages de référence sur la SAR du Centre de ressources.

L'examen du Programme est axé sur la surveillance, la vérification et l'évaluation de tous les aspects du Programme de SAR, en collaboration avec les ministères et organismes fédéraux qui participent à l'exécution du Programme.

Ministère du Patrimoine canadien - Parcs Canada

Le plan d'affaires de Parcs Canada s'article autour des activités suivantes : protection et présentation du patrimoine; sensibilisation nationale; et appui à l'exécution du Programme; élaboration de systèmes et d'une politique opérationnelle. Les principaux projets qui s'inscrivent dans le cadre du Programme de SAR de Parcs Canada sont surtout reliés aux deux premières activités.

Il incombe à Parcs Canada de s'assurer, notamment : que des services adéquats et suffisants de sécurité publique sont offerts; que des mesures d'évaluation et de contrôle des risques sont élaborées pour mise en application; que des programmes, des plans et des politiques de prévention des accidents sont appliqués; et que des services d'information et des conseils sont offerts aux visiteurs des parcs nationaux, des aires et des réserves marines nationales de conservation, des sites historiques nationaux et des canaux historiques.

Environnement Canada - Service de l'environnement atmosphérique

Comme exemples d'activités de prévention et de soutien organisées par Environnement Canada, notons l'observation des conditions météorologiques, les prévisions concernant l'évolution de l'état de l'atmosphère ainsi que l'indication de situations dangereuses ou extrêmes 24 heures sur 24 et à longueur d'année; la diffusion d'alertes par le Service de l'environnement atmosphérique partout au Canada grâce à des services consultatifs d'experts, à des services de réponse automatique, à Radio-Météo Canada, à Météocopie, à NAVTEX, à Telecopier et au Système d'information météorologique du Service de l'environnement atmosphérique, et grâce à des ententes de coopération avec les médias et d'autres ministères et organismes fédéraux (les abonnés d'Internet peuvent également être informés des prévisions et alertes en consultant la Voie Verte d'Environnement Canada); des services d'éducation et d'information publique à l'intention des médias, des organismes d'intervention d'urgence, des partenaires clés et de la population en général sous forme de documents, de séminaires et de publications sur les conditions météorologiques, les données hydrologiques et l'état de la mer et des glaces; des avis sur l'utilisation des données sur les conditions météorologiques, des données hydrologiques, des données sur l'état de la mer et de l'information sur les glaces à l'appui de l'élaboration de codes pour la conception des aéronefs, des embarcations, des bâtisses et d'autres structures et à l'appui également de la formulation de procédures opérationnelles; l'exploitation d'un programme intégré de recherche et développement dans le domaine de la météorologie afin de mieux comprendre les phénomènes atmosphériques et de développer des techniques et une technologie plus efficaces et plus fiables, comme des modèles sophistiqués de prévisions météorologiques numériques, des procédures pour l'utilisation optimale des super-ordinateurs et des postes de travail puissants permettant de produire des données météorologiques et d'offrir des services dans ce domaine; la consultation des centres secondaires de sauvetage maritime (CSSM) pour les opérations du modèle vectoriel de courants dus au vent CANSARP; le soutien de l'industrie de l'aviation grâce au perfectionnement et à l'application du modèle de dispersion des cendres volcaniques CANERM servant à alerter les pilotes du mouvement, de l'altitude et de l'intensité des panaches de cendres volcaniques dangereux; et le suivi de quelque 50 millions de demandes de renseignements par année provenant du public et concernant les conditions météorologiques et d'autres aspects de l'environnement, dont plus d'un million relatives à l'état des routes et à la visibilité.

Ministère des Pêches et Océans - Garde côtière canadienne

Par l'intermédiaire de la Garde côtière canadienne (GCC), le ministère des Pêches et Océans offre des services de SAR de base en cas d'incident maritime ou aérien dans des zones relevant de la juridiction fédérale et utilise à cette fin les embarcations et aéroglisseurs spécialement équipés de la GCC; fournit des services de SAR d'appoint au moyen de sa flotte d'embarcations et d'autres ressources; collabore avec le ministère de la Défense nationale à la coordination des opérations de SAR et à cette fin, met son expertise dans le domaine maritime à la disposition des centres de coordination des opérations de sauvetage (CCOS) d'Halifax (Nouvelle-Écosse), de Trenton (Ontario) et de Victoria (Colombie-Britannique); exploite deux centres secondaires de sauvetage maritime (CSSM) à St. John's (Terre-Neuve et Labrador) et à Québec (Québec); et administre le Service auxiliaire canadien de sauvetage maritime (SACSM), une organisation bénévole.

Par l'intermédiaire de son Bureau de la sécurité nautique, la GCC est le principal responsable de la sécurité dans le domaine de la navigation de plaisance et, à cette fin, elle s'occupe de réglementation et organise des activités de prévention sans caractère réglementaire. Le Bureau de la sécurité nautique gère un vaste programme de prévention relié à la SAR et qui vise directement ceux qui sont le plus souvent impliqués dans des incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR. Dans cet esprit, les publics cibles sont identifiés et le programme est mis en oeuvre grâce à la collaboration de la GCC et de divers groupes de bénévoles. Les fonds servent à couvrir les frais de démonstrations sur la sécurité nautique, d'examens effectués gratuitement, de production de bandes vidéo et d'annonces publicitaires sur la sécurité nautique, d'un numéro de téléphone sans frais à l'intention des détaillants de produits de navigation et de publications, comme le Guide de sécurité nautique et le Manuel de sécurité : petits bateaux de pêche.

Ministère de la Défense nationale

En juillet 1988, le Canada a adhéré au programme COSPAS (abréviation russe de Système spatial de recherche de navires en détresse) SARSAT (Programme international de satellites de recherche et sauvetage). L'accord conclu entre le Canada, la France, les États-Unis et l'Union soviétique (aujourd'hui la Russie) assure formellement que le programme COSPAS-SARSAT sera maintenu durant 15 ans, puis prolongé automatiquement de cinq ans en cinq ans. En vertu de l'accord, le Canada doit fournir des répéteurs de recherche et sauvetage (SAR) pour les véhicules spatiaux de SAR. Ces répéteurs captent les signaux provenant des balises de détresse et retransmettent les signaux aux stations terrestres. Jusqu'à maintenant, le Canada a fourni neuf répéteurs SAR devant être installés sur des satellites américains et il a mis en place l'équipement terrestre nécessaire pour que le service soit disponible dans la zone de responsabilité canadienne. Les démarches préliminaires ont été entamées pour l'acquisition d'autres répéteurs SAR de manière que le Canada respecte ses engagements dans le cadre du programme COSPAS-SARSAT. Les nouveaux répéteurs SAR devront présenter des caractéristiques différentes de celles des premiers en raison des changements apportés à la technologie, à l'interface et au profil de lancement notamment. On évalue à 47 M$ le coût de la reconception et de l'acquisition de trois répéteurs SAR ainsi que d'un modèle technique.

Le personnel des Forces canadiennes (FC) affecté aux opérations de SAR cherche des solutions de rechange au système COSPAS-SARSAT actuel afin de réduire le fardeau financier pour le MDN et de trouver de meilleurs moyens de donner l'alerte pour le déclenchement d'une opération de SAR. Le personnel du ministère de la Défense nationale (MDN) continuera de suivre l'évolution des systèmes et des technologies afin de dégager des applications possibles à la SAR.

Les FC viennent de ratifier l'accord de standardisation de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord concernant les opérations de SAR au cours de combats. Pour se conformer aux termes de l'accord, les FC se doteront d'une capacité de SAR de combat pour les situations où des pilotes ou d'autres membres du personnel doivent être évacués d'un environnement hostile sous juridiction canadienne. Pour se doter de cette capacité, les FC entreprendront l'élaboration d'une doctrine, de normes d'instruction et de procédures adaptées à son personnel.

Les centres de coordination des opérations de sauvetage (CCOS) comptent sur les aéronefs à voilure fixe et sur les hélicoptères spécialement équipés des FC pour intervenir en cas d'incident. L'hélicoptère Labrador a près de 30 ans et les frais de maintenance ainsi que la soutenabilité de l'appareil nuisent à sa capacité de poursuivre son rôle de soutien dans le cadre d'opérations de SAR. Le MDN poursuivra son programme d'immobilisations visant l'acquisition d'un hélicoptère canadien de SAR en remplacement des hélicoptères Labrador.

Les FC sont chargées de coordonner les opérations de SAR aériennes et maritimes au moyen de trois CCOS et de deux centres secondaires de sauvetage maritime (CSSM). Les divers projets visant l'automatisation de la coordination des opérations de SAR à ces endroits ont connu peu de succès et on se retrouve maintenant avec de nombreux systèmes et programmes informatiques autonomes et désuets. Le système actuel est inadéquat et doit être modernisé ou remplacé si on veut améliorer la réponse en matière de SAR et réduire le coût des opérations de SAR en assurant une détection précise, une évaluation en temps opportun et une utilisation efficiente de toutes les ressources disponibles. En modernisant le système, on se doterait également d'une méthode automatisée de collecte des données nécessaires au niveau local, régional et national aux fins de l'analyse et de l'administration de l'infrastructure de SAR. Les FC ont constitué une équipe de projet qui coordonne l'élaboration d'un système adéquat.

La recherche est principalement confiée à des observateurs qui repèrent à l'oeil l'objet de la recherche. De nouvelles technologies rendront les recherches à bord d'aéronefs, la localisation et l'identification plus efficientes et efficaces. Les nouveaux capteurs permettront d'effectuer des recherches quand la visibilité est mauvaise, la nuit ou par mauvais temps, soit dans des conditions où l'observation à l'oeil nu serait inefficace. Le MDN continuera d'appuyer des projets de recherche et développement en matière de SAR, et principalement dans le domaine de l'électro-optique et de l'imagerie.

Transports Canada

Transports Canada (TC) est en pleine restructuration : les rôles clés du Ministère ne seront plus jamais les mêmes. Débarrassé de l'exploitation de systèmes au jour le jour, TC pourra désormais se consacrer à ses tâches de surveillance dans le domaine de la sécurité, une fonction indispensable si l'on veut réduire le nombre d'incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR dans les secteurs sous juridiction canadienne en matière de SAR. À cette fin, TC met en place actuellement une capacité de sécurité multimodale qui, un jour, permettra au Ministère d'évaluer les risques présents dans tous les modes de transport, d'établir des priorités et d'affecter des ressources là où les risques de catastrophe sont les plus grands.

À l'appui de la gestion multimodale des risques, Transports Canada (TC) élabore actuellement un système unifié et global de signalement et d'analyse des accidents impliquant un moyen de transport. Ce système permettra de fournir en temps opportun aux gestionnaires d'un mode de transport ou de plusieurs modes de transport des données analysées qui faciliteront l'établissement rapide de tendances.

TC continue d'élaborer et de mettre en application des lois, des règlements et des normes dans le domaine du transport maritime afin d'assurer la sécurité des personnes et des biens sur les eaux navigables et pour protéger l'environnement marin. Le Ministère continue de mettre l'accent sur le programme d'inspection par navire de contrôle qui exige que l'on monte à bord des navires étrangers qui pénètrent dans les eaux canadiennes afin de s'assurer que les diverses conventions maritimes internationales sont respectées. Conformément à un accord international à cet égard, les pays doivent inspecter 25 pour 100 de tous les navires qui pénètrent dans leurs eaux territoriales. Le Canada dépasse depuis longtemps ce seuil et applique des techniques d'évaluation des risques afin de faire porter ses efforts sur les navires les plus susceptibles de ne pas être conformes aux normes.

Récemment, on a reformulé la réglementation canadienne sur l'aviation de manière à insister plus clairement sur le contrôle des risques dans le domaine de l'aviation. L'exercice s'est déroulé

avec la collaboration de tous les membres du milieu de l'aviation, lesquels ont participé à un projet de gestion des risques qui devrait se traduire par une réduction du nombre d'incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR dans l'espace aérien sous juridiction canadienne.

TC commence à peine à élaborer des systèmes qui permettront d'établir des liens plus étroits entre les travaux législatifs et les inspections effectués par le Ministère, d'une part, et la sécurité du système d'aviation, d'autre part. TC travaille actuellement à l'élaboration de moyens statistiques fiables pour comparer les bilans de différents pays en matière de sécurité et suit de près l'élaboration de systèmes qui fourniraient des données internationales complètes sur les opérations de vol courantes. De telles données permettraient aux analystes de dégager rapidement les tendances qui se dessinent, et au Ministère, de prendre des mesures a priori afin de prévenir la perte de vies humaines et de ressources et de prévenir également des incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR.

III Performance des ministères

A. Sommaire de la performance des ministères

Secrétariat national - Recherche et sauvetage

Le Secrétariat national - Recherche et sauvetage (SNRS) joue un rôle important dans la coordination des politiques et activités générales entourant les opérations de SAR en raison de ses rapports quotidiens avec l'ensemble des intervenants en matière de SAR. Le rôle de coordination joué par le Secrétariat a contribué à rendre davantage visibles les questions et activités de SAR au cours des dix dernières années et, tant au Canada que sur la scène internationale, à améliorer les communications, à réduire les tensions, à limiter les cas de double emploi, à encourager le partenariat et à améliorer la performance.

Au cours de l'année financière 1996-1997, 10 M$ ont été répartis entre 95 projets (39 projets déjà en marche et 56 nouveaux projets) en vertu du Fonds des nouvelles initiatives. Les projets financés par le Fonds portaient sur les thèmes suivants : recherche et développement; prévention, y compris données sur l'environnement, éducation et formation; intervention, y compris achat et évaluation d'équipements; et bénévolat. Le Secrétariat a maintenu sa participation au Programme COSPAS-SARSAT, le Canada étant l'un des partenaires de ce programme international de satellites de recherche et sauvetage, de même qu'au sein de la Commission internationale de sauvetage alpin. Enfin, des réunions interministérielles ont eu lieu régulièrement à différents niveaux.

Au cours de l'année qui vient de s'écouler, le Secrétariat national - Recherche et sauvetage (SNRS) a joué un rôle central dans la formation du Groupe de travail provincial / territorial sur la recherche et le sauvetage, lequel regroupe des cadres des organisations provinciales et territoriales de SAR ainsi que des représentants de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et a pour mandat d'étudier des questions de recherche et sauvetage sur la terre ferme et de donner des avis à cet égard. Les efforts se poursuivront afin d'officialiser le Groupe et d'intégrer la participation de toutes les provinces. Le Secrétariat a soutenu la formation du comité consultatif de bénévoles - Recherche et sauvetage, une association nationale dont le rôle consiste à faire valoir les préoccupations des bénévoles participant à la SAR, comme les normes et la formation.

Le SNRS a été l'hôte de la cinquième édition de SARSCÈNE, conférence et salon à l'intention des fournisseurs de matériel de SAR. Plus de 600 personnes de toutes les provinces et de tous les territoires du Canada, de même que de 10 pays étrangers se sont réunis à Dartmouth (Nouvelle-Écosse) où, durant trois jours, ils ont assisté à des exposés et à des démonstrations et ont pu visiter 55 kiosques proposant des moyens d'améliorer les interventions, la sécurité et les services en matière de SAR. Le SNRS a également publié et distribué le bulletin trimestriel SARSCÈNE, tiré à 12 000 exemplaires et amélioré les communications grâce à une nouvelle page d'accueil bilingue sur INTERNET et à des vidéos sur la SAR ("Une responsabilité partagée", "Operation Ground SAR" et "Pour survivre, reste près d'un arbre", ce dernier en collaboration avec la GRC). Enfin, le SNRS a mis sur pied un comité de recherche et développement en matière de SAR qui jouera le rôle de point de liaison en ce qui concerne la recherche dans le domaine de la SAR.

En collaboration avec les ministères et organismes qui prennent part aux opérations de SAR, le Secrétariat a terminé l'examen des organisations bénévoles, de l'efficacité du Fonds des nouvelles initiatives et de la prévention. On travaille actuellement à une évaluation des besoins stratégiques en vue de fournir un cadre à la SAR sur la terre ferme.

Ministère du Patrimoine canadien - Parcs Canada

En 1995-1996, le personnel de Parcs Canada a donné suite à 1 563 alertes. Voici la répartition des interventions par région : Atlantique (298); Québec (33); Ontario (139); Prairies et Territoires du Nord-Ouest (100); Alberta (747); et Yukon (246).

La formation sur la gestion des risques courus par les visiteurs a été dispensée dans deux régions et on a élaboré et donné un cours à l'intention des formateurs en gestion des risques courus par les visiteurs. Parcs Canada a également révisé son guide de gestion des risques courus par les visiteurs; terminé l'élaboration de plans de sécurité publique pour divers parcs couverts par le Programme; procédé à des consultations et amorcé la mise en oeuvre du projet de gestion des recettes et de recouvrement des coûts dans le cadre du programme de sécurité publique à l'intention des entreprises commerciales situées dans les parcs nationaux; et produit une analyse de la situation ainsi qu'une stratégie provisoire de communication axée sur l'autonomie.

Environnement Canada - Service de l'environnement atmosphérique

Là où les conditions météorologiques constituent un facteur dont il faut tenir compte, on réduit les morts et les blessés parmi la population canadienne ou on prévient les accidents, on amoindrit la gravité des incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR et on réduit les ressources engagées dans les interventions de SAR. Les Canadiens connaissent l'existence des services et sont alertés, suffisamment à l'avance, des dangers posés par les conditions météorologiques, l'eau, l'état de la mer et les glaces et ils savent comment réagir afin de prévenir les incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR et de limiter les risques d'échec des opérations de sauvetage. Grâce aux données sur le climat, l'état de la mer et les glaces, on peut construire des embarcations, des aéronefs et des structures sûrs et développer des méthodes de travail sûres également. L'augmentation du temps de survie des victimes grâce à des précautions adéquates contre les éléments, la mer ou les glaces constitue un autre objectif, tout comme le fait de rendre les équipes d'intervention encore plus conscientes des considérations de sécurité en ce qui a trait aux conditions météorologiques, à l'état de la mer et à l'état des glaces. La communication des informations, prévisions et alertes les plus récentes de même que des résultats de projets de recherche à tous les intéressés, ce qui comprend d'autres ministères, organismes et organisations participant directement aux programmes de recherche et sauvetage (SAR), est l'un de nos grands succès. L'amélioration

continue des données obtenues grâce à un modèle informatisé et grâce auxquelles les ministères qui participent directement au Programme national de recherche et de sauvetage (PNRS) connaîtront les conditions environnementales propices à des activités sûres et efficaces aidera à réduire le temps de réaction en cas d'incident exigeant l'intervention d'équipes de SAR. La production suivie d'outils permettant de s'assurer que les Canadiens sont au courant des dangers environnementaux et peuvent, par conséquent, prendre les précautions qui s'imposent pour éviter d'avoir à recourir aux équipes de SAR contribuera au succès de la stratégie nationale de prévention. Enfin, on fera davantage appel aux observateurs bénévoles à l'échelle du pays.

En moyenne, Environnement Canada (EC) produit chaque année quelque 200 000 prévisions maritimes et 5 000 alertes, 400 000 prévisions aéronautiques et 5 000 alertes, 2 000 prévisions sur les glaces et 200 alertes, 500 000 prévisions d'intérêt public et 9 000 alertes. Les services d'information sur les glaces sont fournis en collaboration avec le ministère des Pêches et Océans, par l'intermédiaire de la Garde côtière canadienne. EC échange des observations météorologiques toutes les heures avec plus de 300 stations au sol et près de 400 stations automatiques, toutes les six heures avec quelque 400 navires et 35 bouées, deux fois par jour avec environ 30 stations en altitude et, sans interruption, avec 19 radars météorologiques (dont trois appartenant au ministère de la Défense nationale), 10 stations réceptrices de satellites météorologiques et plus de 5 000 bénévoles qui collaborent à la détection rapide de conditions météorologiques extrêmes.

Ministère des Pêches et Océans - Garde côtière canadienne

Le but poursuivi au moyen de l'élément maritime du programme national de SAR est la prévention des blessures et des pertes de vies. À cette fin, des activités d'alerte, d'intervention et de secours sont organisées au moyen de ressources publiques et privées et, dans la mesure du possible, on tente de limiter les dommages matériels et la perte de biens. Par ailleurs, on s'assure que la sécurité maritime reçoit toute l'attention voulue et que des mesures préventives sont en place à l'égard des propriétaires et opérateurs les plus fréquemment impliqués dans des incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR. On trouvera de plus amples détails au sujet de cet objectif dans le Manuel national de recherche et de sauvetage.

Le 1er avril 1995, la Garde côtière canadienne (GCC) a fusionné avec le ministère des Pêches et Océans. Le contrôle administratif de la flotte du ministère des Pêches et Océans a été confié à la GCC dont la flotte a, de ce fait, presque doublé. On achèvera bientôt un examen de la flotte afin de déterminer en quoi consisterait la "flotte idéale" de la nouvelle GCC. Cet examen visait également à éliminer les ressources en double et à accroître la polyvalence des ressources qui composeront désormais la flotte.

De nombreuses réunions ont été organisées partout au pays avec des responsables de tous les programmes fédéraux et les exploitants de navire afin d'élaborer les meilleurs scénarios de fusion et de réduction des flottes à l'échelle régionale et nationale. À l'heure actuelle, les services de SAR en mer sont offerts par toute une gamme de gros navires polyvalents faisant partie de la flotte de la GCC. Certains de ces navires sont visés par les scénarios de réduction et on se penche actuellement sur les répercussions possibles sur les opérations de SAR.

On élabore actuellement des plans en vue de donner au personnel de la flotte une formation qui lui permettrait de s'acquitter de tâches dans le cadre d'autres programmes du ministère des Pêches et Océans et ce, dans le but de rendre ces employés plus polyvalents. D'autres plans sont en voie d'élaboration, notamment en vue de modifier les navires qui seront conservés afin d'en

accroître la polyvalence. Dans l'ensemble, la formation du personnel à une gamme plus variée de tâches et la modification de l'équipement feront en sorte qu'un plus grand nombre de navires feront plus de travail.

La Garde côtière canadienne exploite une flotte d'embarcations de SAR de base qui patrouillent les eaux ou sont amarrées à une station en attente d'une alerte. Reconnaissant que, l'été, la navigation de plaisance est à son plus fort, on a mis sur pied un programme d'emploi d'été pour étudiants qui permet d'accroître le nombre d'embarcations de base disponibles pour les interventions de SAR. Pour les opérations de sauvetage, on compte, en outre, sur les embarcations du Service auxiliaire canadien de sauvetage maritime. On rembourse aux unités du Service auxiliaire les frais de carburant et d'assurance qu'elles engagent lorsqu'elles interviennent en cas d'incident, ainsi que les frais de formation et de déplacement autorisés. La GCC dispose de contrôleurs des opérations de sauvetage maritime qui prêtent main-forte au personnel du MDN affecté aux trois centres de coordination des opérations de sauvetage et exploite, de son côté, deux centres secondaires de sauvetage maritime à St. John's (Terre-Neuve et Labrador) et à Québec (Québec).

La GCC administre un vaste programme de prévention et de sécurité nautique à l'intention des personnes le plus fréquemment impliquées dans les incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR. Dans cet esprit, les publics cibles sont identifiés et le programme est mis en oeuvre grâce à la collaboration de la GCC et de divers groupes nationaux de bénévoles. Les fonds servent à couvrir les frais de démonstrations sur la sécurité, d'examens effectués gratuitement, de production de bandes vidéo et d'annonces publicitaires éducatives sur la sécurité nautique, d'un numéro de téléphone sans frais où l'on peut obtenir des conseils sur la sécurité nautique (1-800-267-6687) et de publications, comme le Guide de sécurité nautique et le Manuel de sécurité : petits bateaux de pêche.

Au cours de l'année qui vient de s'écouler, le nombre d'incidents maritimes qui ont exigé l'intervention d'équipes de SAR est resté dans les normes. En moyenne, la flotte de la GCC a donné suite à 40 % des alertes et le Service auxiliaire canadien de sauvetage maritime a donné suite à 25 % de toutes les demandes d'intervention de SAR. Au cours d'une année type, on enregistre 7 000 incidents, dont 700 sont des appels de détresse. En moyenne, 2 000 personnes sont sauvées chaque année et on porte secours à 20 000 autres. Le Service auxiliaire canadien de sauvetage maritime compte 3 400 membres et 1 300 embarcations. On trouvera tous les détails à cet égard dans le rapport annuel de la Garde côtière canadienne sur les incidents maritimes exigeant l'intervention d'équipes de SAR.

Des bureaux de la sécurité nautique ont été établis à l'échelle nationale et dans toutes les régions de la Garde côtière. Le Bureau de la sécurité nautique constitue un point de contact unique pour les questions touchant la navigation de plaisance. Il est responsable de l'actuel programme de prévention en recherche et sauvetage ainsi que du régime de réglementation et des services techniques applicables aux bateaux de plaisance. De plus, en vertu du projet de partenariat pour petits bâtiments, des consultations exhaustives ont été menées auprès des clients au sujet de la compétence des conducteurs, d'une mise à jour du système d'immatriculation des bateaux et d'une application plus rigoureuse des règlements.

Voici quelques-unes des initiatives dignes de mention du Bureau de la sécurité nautique : mesures visant à accroître le port de vêtements de flottaison individuels, par exemple en étendant la gamme des couleurs approuvées; examen et approbation de la position américaine en matière de vêtements de flottaison individuels pour application au Canada; organisation, en 1996, d'une campagne fructueuse de sécurité à bord des bateaux de plaisance, laquelle a reçu un solide appui

de la part des plaisanciers. Des initiatives locales particulières favorisant la sécurité à bord des bateaux de pêche demeurent prioritaires pour les régions où une forte proportion de la population s'adonne à la pêche et où les incidents de recherche et de sauvetage mettant en cause ce type de bateaux sont fréquents. Des mesures davantage axées sur les clients et divers mécanismes de consultation auprès des utilisateurs sont mis au point, y compris l'établissement de conseils consultatifs nationaux et régionaux sur la navigation de plaisance.

Ministère de la Défense nationale

Le projet d'hélicoptère canadien de SAR a été approuvé et l'énoncé des besoins a été transmis aux entreprises. Selon le calendrier du projet, le premier appareil devrait être livré en 1999.

La première des deux phases du projet d'automatisation des centres de coordination des opérations de sauvetage (CCOS) se déroule actuellement. Le prototype du système informatique d'opération et de gestion que l'on compte élaborer dans le cadre de ce projet devrait être achevé d'ici le 31 mars 1997 et installé dans les CCOS, dans les centres secondaires de sauvetage maritime (CSSM) et au collège de la Garde côtière canadienne d'ici le 31 mars 1998.

Une deuxième unité de traitement au sol a été installée au Centre canadien de contrôle des missions (CCCM) de Trenton (Ontario). Il est désormais possible de surveiller les deux satellites géostationnaires du système COSPAS-SARSAT qui fournissent des données concernant la zone de responsabilité du Canada.

On a réalisé une étude sur l'emplacement des unités de l'Association civile de recherche et sauvetage aériens (ACRSA) et sur la pertinence des emplacements par rapport aux sites où se sont produits des incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR. Le ministère de la Défense nationale (MDN) travaillera en collaboration avec l'ACRSA afin d'encourager cette dernière à implanter ses unités dans des régions où le risque d'accident est le plus élevé. Parmi les moyens d'obtenir un soutien plus rentable de la part de ressources qui ne sont pas consacrées exclusivement à la SAR, notons la formation par l'ACRSA d'opérateurs commerciaux dans le Nord. Cette solution sera mise à l'essai à Iqaluit (Territoires du Nord-Ouest).

Les Forces canadiennes (FC) exploitent le CCCM de Trenton (Ontario), où sont traités les signaux des balises de détresse captés par les satellites du système COSPAS-SARSAT. Le CCCM transmet les données ainsi recueillies aux CCOS et aux organismes provinciaux et territoriaux de SAR. Compte tenu de la plus grande fiabilité de l'équipement informatique et de l'intégration de certaines des tâches d'opérateur du CCCM aux fonctions de contrôleur de CCOS, il a été possible d'éliminer trois postes au CCCM.

Transports Canada

Transports Canada (TC) a élaboré un modèle multimodal de gestion de la sécurité afin d'établir des normes nationales à l'intention de ses bureaux régionaux disséminés partout au pays. Les activités de prévention du Ministère dans le domaine de la SAR reposent sur les directives cohérentes, applicables à l'échelle nationale, qui émanent du bureau central du groupe de la sûreté et de la sécurité, lequel oriente les directeurs régionaux dans l'application des normes de sécurité approuvées par le Ministère.

TC a effectué un examen des critères de qualification des pilotes, des certificats de pilote et des zones de pilotage obligatoire.

TC travaille actuellement à l'élaboration d'un programme d'assurance de la qualité qui lui permettra de surveiller adéquatement les activités maritimes, sous l'angle de leur sécurité, tout en déléguant une partie des activités d'inspection des navires à des sociétés de classification et en autorisant les compagnies à faible risque à faire elles-mêmes une partie des inspections les concernant.

TC a adopté un règlement obligeant Nav Canada à se doter d'un programme interne de gestion de la sécurité et permettant à TC d'effectuer des inspections de sécurité et des vérifications auprès des nouvelles entreprises pour s'assurer qu'elles se conforment à la réglementation.

C. Détails par secteur d'activité

Environnement Canada - Service de l'environnement atmosphérique

Le principal secteur d'activité est la *protection contre les dangers posés par l'environnement*, laquelle se subdivise en deux, soit *les prévisions météorologiques et les prévisions concernant les conditions environnementales*, et *la prévention des catastrophes et la capacité d'intervention*. Ce secteur d'activité englobe des activités qui ont trait à la prévision des conditions météorologiques au jour le jour et des conditions extrêmes, ainsi qu'à la prévision de l'évolution des états de l'environnement, à la prévention des catastrophes, à la capacité d'intervention et à la consultation concernant les interventions. Il est axé sur des questions touchant la sécurité publique et l'infrastructure économique du Canada (les services météorologiques et les données sur les eaux sont indispensables à une vaste gamme de secteurs d'activité économique). Compte tenu du secteur d'activité qui lui est confié, le Ministère relève le défi qui consiste à modifier le temps à l'intérieur duquel Environnement Canada gère les risques et à établir un lien entre les conditions du moment et l'évolution probable des états et des dangers posés par l'environnement de manière que nous puissions gérer le risque de façon plus efficace.

L'efficacité des opérations et la qualité de la prestation des services sont au coeur du secteur d'activité.

Ministère des Pêches et Océans - Garde côtière canadienne

Les incidents maritimes sont signalés par le ministère de la Défense nationale.

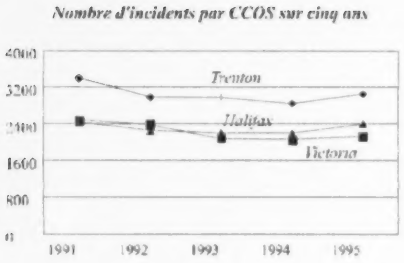
Ministère de la Défense nationale

Voici les statistiques de 1995 concernant les activités et les interventions du ministère de la Défense nationale (MDN) et de l'Association civile de recherche et sauvetage aériens (ACRSA) dans le cadre du Programme de SAR :

Tableau 71: Nombre d'incidents exigeant l'intervention d'équipes de SAR, par région (1995)

	Halifax	Trenton	Victoria	Total
Incidents aériens	117	385	219	721
Incidents maritimes	1 970	2 203	1 391	5 564
Aide humanitaire	184	50	297	531
Aide aux autorités civiles	41	243	0	284
Inconnu	97	170	230	497
NOMBRE TOTAL D'INCIDENTS	2 409	3 051	2 137	7 597
Incidents pour lesquels :				
on a utilisé des ressources de la Défense nationale	107	115	337	559
Ressources de l'ACRSA	1	3	43	47

Appels de détresse dans lesquels le Centre canadien de contrôle des missions (CCCM) est directement intervenu : 124
Nombre de vies sauvées : 69



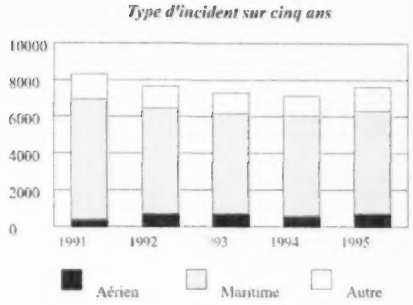
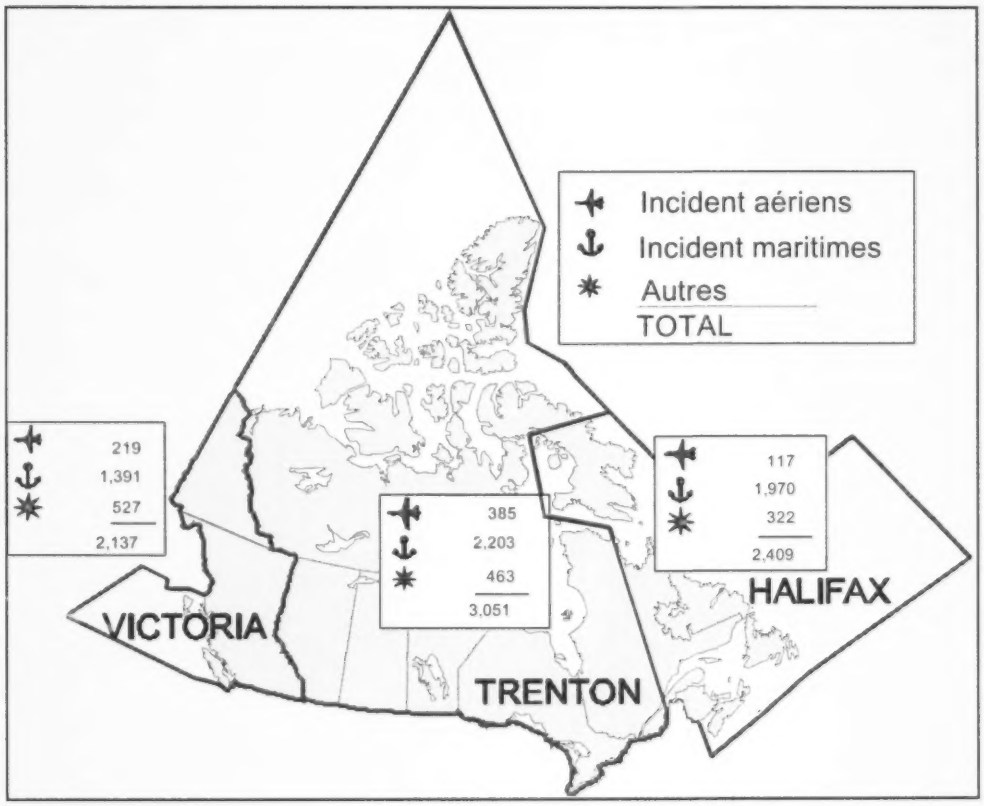


Tableau 72: Détails des incident aériens



IV. Renseignements supplémentaires

Tableau 73: Besoins en personnel par ministère (ETP)

	Réel 1994-1995	Réel 1995-96	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévus 1998-1999	Prévus 1999-2000
Secrétariat national-Recherche et sauvetage	20	20	15	15	15	15
Ministère du Patrimoine canadien	----	----	67	67	67	----
Environnement Canada	----	----	14	14	14	----
Ministéere des Pêches et Océans	----	910	890	870	850	850
Ministère de la Défense nationale	689	715	749	722	722	722
Transports Canada	----	----	----	----	----	----
Total	**709**	**1 645**	**1 755**	**1 708**	**1 621**	**804**

Secrétariat national - Recherche et sauvetage

Tableau 74: Coûts (en milliers de dollars) du Secrétariat national - Recherche et sauvetage

	Réel 1994-1995	Réel 1995-96	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévus 1998-1999	Prévus 1999-2000
Dépenses de fonctionnement	1 414	1 868	1 726	1 726	1 726	1 726
Dépenses en capital	7 8554	7 963	10 646	7 895	7 895	7 895
Subventions et contributions	221	200	210	525	525	525
Total	**9 489**	**10 031**	**12 582**	**10 146**	**10 146**	**10 146**

Ministére du Patrimoine canadien - Parcs Canada

Tableau 75: Coûts (en milliers de dollars) du Programme du Patrimoine canadien

	Réel 1994-1995	Réel 1995-96	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévus 1998-1999	Prévus 1999-2000
Dépenses de fonctionnement	----	4 238	4 291	4 291	4 262	4 262
Dépenses en capital	----	719	670	667	667	667
Subventions et contributions	----	----	----	----	----	----
Total	**----**	**4 957**	**4 961**	**4 929**	**4 929**	**4 929**

Environnement Canada - Service de l'environnement atmosphérique

Tableau 76: Coûts (en milliers de dollars) du Programme d'Evnironnement Canada

	Réel 1994-1995	Réel 1995-96	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévus 1998-1999	Prévus 1999-2000
Dépenses de fonctionnement	----	866	830	830	830	830
Dépenses en capital	----	72	70	70	70	70
Subventions et contributions	----	85	85	85	85	85
Total	**----**	**1 023**	**985**	**985**	**985**	**985**

Ministère des Pêches et Océans - Garde Côtière canadienne

Tableau 77: Coûts (en milliers de dollars) du Programme de Pêches et Océan

	Réel 1994-1995	Réel 1995-96	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévus 1998-1999	Prévus 1999-2000
Dépenses de fonctionnement	----	115 591	122 006	120 506	119 006	----
Dépenses en capital	----	1 396	1 713	1 694	1 694	----
Subventions et contributions	----	46 215	134 912	139 065	144 777	----
Total	----	163 202	134 912	139 065	144 777	----

Ministére de la Défense national

Les Forces canadiennes ont rajusté à la baisse le nombre d'heures de vol nécessaires au maintien de la qualification du personnel navigant. Par suite de l'adoption de cette measure, le budget du ministère de la Défense nationale au chapitre de la recherche et du sauvetage pour l'année financière 1996-1997 est passé de 125 952 k$ à 114 717k$.

Tableau 78: Coûts (en milliers de dollars) du Programme de la Défense nationale

	Réel 1994-1995	Réel 1995-96	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévus 1998-1999	Prévus 1999-2000
Dépenses de fonctionnement	98 712	87 210	98 275	100 326	102 584	104 766
Dépenses en capital	394	5 252	14 266	6 791	1 652	1 800
Subventions et contributions	795	908	1 011	1 040	1 071	1 103
Total	99 901	93 370	113 552	108 157	105 307	107 669

Nota: 1. Les années-personnes et montants indiqués ci-dessus ne tiennent pas compte du SNRS, ni du Fonds des nouvelles initiatives.

2. Les dépenses en capital tiennent compte du projet de projet de satellite de recherche et sauvetage pour toutes les années visées, et du projet d'hélicoptère canadien de recherche et sauvetage pour l'année 1996-1997 uniquement.

Transport Canada

La plupart des activités de réglementation et de promotion de la sécurité du Ministère dans le domaine de la navigation et de l'aviation ont pour but la réduction des risques entourant les opérations maritimes et aériennes canadiennes et partant, la réduction des interventions de recherche et de sauvetage. Toutefois, étant donné que Transports Canada n'offre plus directement de services de recherche et de sauvetage, son budgetau chapitre du sauvetage a subi une baisse considérable pour l'année 1997-1998 et les années suivantes par rapport à son niveau antérieur.

Tableau 79: Coûts (en milliers de dollars) du Programme de Transports Canada

	Réel 1994-1995	Réel 1995-96	Budget des dépenses 1996-1997	Budget des dépenses 1997-1998	Prévus 1998-1999	Prévus 1999-2000
Dépenses de fonctionnement	----	----	875	875	875	875
Dépenses en capital	----	----	----	----	----	----
Subventions et contributions	----	----	----	----	----	----
Total	----	----	875	875	875	875

Nota: Le Coût total comprend 400 000 $ par année pour la formation de l'ACRSA.

Les chiffres ci-dessus tiennent compte du soutien de l'Association civile de recherche et sauvetaage aériens (ACRSA). Le soutien fourni par Transports Canada prend la forme d'un équivalent temps plein (ETP) dans chaque bureau régional, d'un ETP au siège social et d'un montant de 400 000 $ qui représents la part des frais de formation de l'ACRSA absorbée par Transports Canada.

G. Le Centre de la Sécurité des Télécommunications et le Programme Cryptologique National

1. APERÇU DE L ORGANISME ET MANDAT

Le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) est un organisme du ministère de la Défense nationale (MDN). Créé en 1946, le CST a été intégré au MDN en 1975. En tant qu'organisme national de cryptologie du Canada, le CST fait partie des organes de renseignement et de sécurité qui appuient le gouvernement du Canada. Le CST remplit sa mission par le biais de deux éléments distincts mais connexes du programme cryptologique : le renseignement électromagnétique (SIGINT) et la sécurité des technologies de l'information (STI).

Renseignement électromagnétique: Le SIGINT désigne le recueil des émissions radio, radar ou électroniques étrangères de toutes sortes, leur étude et l'élaboration de rapports qui en découle. Le renseignement électromagnétique permet d'obtenir de l'information unique et en temps opportun sur les intentions, les capacités et les activités de nations, d'organisations et de personnes étrangères. Le renseignement obtenu est utilisé par les décideurs pour résoudre des questions liées à la défense du Canada ou à la conduite de ses affaires étrangères et de son commerce international. Dans le cadre de ses activités SIGINT, le CST reçoit l'aide du Réseau radio supplémentaire des Forces canadiennes qui exploite un certain nombre de stations au Canada.

Sécurité des technologies de l information: La mission du programme STI est de fournir des solutions qui aideront le gouvernement fédéral à assurer la sécurité de ses télécommunications et de ses systèmes d'information automatisés d'une manière appropriée. Le CST contribue à protéger l'information de nature délicate détenue par le gouvernement ainsi que la vie privée des Canadiens et Canadiennes. De plus, le programme STI, par le biais de son association avec l'industrie, participe au développement d'une capacité STI nationale qui crée des emplois et des occasions d'exportation. Pour s'acquitter de son mandat, le programme a établi cinq objectifs fondamentaux :

- fournir au gouvernement conseils, orientation et services sur la planification, l'acquisition, l'installation et les procédures d'utilisation de systèmes de communications sûrs;
- fournir du matériel et des dispositifs cryptographiques et de la documentation sur la cryptographie;
- effectuer de la recherche, du développement et des évaluations sur les aspects de sécurité des systèmes d'information automatisés et de communications, en veillant à ce que les clients soient informés de ce qui touche la sécurité de ces systèmes et leur application au sein du gouvernement ;
- fournir conseils et orientation à l'industrie canadienne en matière de développement de systèmes informatiques et de communications sûrs qui répondent aux exigences du gouvernement;

- fournir conseils, orientation et services pour protéger les intérêts des Canadiens et Canadiennes en matière de sécurité et de confidentialité des transactions électroniques.

2. IMPUTABILITÉ

Le ministre de la Défense nationale est comptable au Parlement de toutes les activités du CST. Il approuve les dépenses en capital du CST et les principales recommandations en matière de dépenses soumises par l'organisme au Conseil du Trésor. Le ministre approuve également les initiatives de politique fondamentales du CST et représente l'organisme au Cabinet.

Deux sous-ministres, le coordonnateur, Sécurité et renseignement, du Bureau du Conseil privé et le sous-ministre de la Défense nationale voient à ce que le ministre soit tout à fait au courant des activités du CST. Le coordonnateur, Sécurité et renseignement, répond du CST pour ce qui est des questions liées à la politique et aux opérations et le sous-ministre de la Défense nationale est responsable des questions administratives touchant le CST.

Le CST répond aux priorités en matière de renseignement étranger approuvées par les ministres. De plus, l'organisme répond aux besoins précis de certains ministères ou aux besoins en renseignement du gouvernement liés à certains événements.

3. RESSOURCES ET TABLEAU FINANCIER

Le tableau suivant donne un aperçu du profil des ressources du CST au cours d'une période de trois ans.

Tableau : Profil des resources du CST

(en milliers de dollars)	Réel 1995-1996	ETP 1995-1996	Prévisions actuelles 1996-1997	ETP 1996-1997	Estimations pour 1997-1998	ETP 1997-1998
Salaires [1]	60,533		57,680		59,192	
personnel		911		870		892
Fonctionnement et entretien	23,230		20,637		19,745	
Besoins en fonctionnement - total	83,763		78,317		78,937	
Dépenses en capital	40,089		38,832		36,764	
Besoins - Total	**123,852**	**911**	**117,149**	**870**	**115,701**	**892**

[1] Comprend les avantages sociaux obligatoires.

H. Force de réserve

1. RÔLE

Le Livre blanc sur la défense de 1994 décrit le rôle premier de la Réserve comme celui d'apporter renfort, durabilité et soutien aux forces déployées. Par ailleurs, la Réserve augmente le potentiel de la Force régulière et l'appuie dans ses tâches et activités courantes en temps de paix.

2. DESCRIPTION

La Force de réserve est un élément des Forces canadiennes. Elle se compose d'officiers et de militaires du rang qui ne sont pas en service continu à temps plein. Les sous-éléments de la Réserve sont :

- la Première réserve;
- la Réserve supplémentaire;
- le Cadre des instructeurs de cadets;
- les Canadian Rangers.

Les éléments de la Première réserve sont la Réserve navale, la Milice, la Réserve aérienne et la Réserve des communications. À cela viennent s'ajouter quelque 266 membres de la Réserve affectés à des tâches spéciales liées directement à un commandement ou au Quartier général de la Défense nationale plutôt qu'à une unité constituée. Selon le niveau de planification, l'effectif de la Force de réserve pour 1997-1998 se situera entre 26 700 et 32 400 personnes.

Les membres de la Réserve supplémentaire ne sont pas tenus de remplir leurs fonctions, ni de s'entraîner, sauf lorsqu'ils sont en service actif. La Réserve supplémentaire est un effectif ayant une formation militaire qui peut être appelé à servir en cas d'urgence. Des spécialistes civils sont également enrôlés au besoin.

Le Cadre des instructeurs de cadets se compose d'officiers qui se sont engagés à servir et à s'entraîner au besoin, mais qui ont pour tâche principale la supervision, l'administration et la formation des cadets de l'Air, de l'Armée et de la Marine. Le Cadre des instructeurs de cadets est la composante de réserve de l'Organisation des cadets du Canada, par l'entremise de laquelle on offre le Programme des cadets du Canada. Les crédits nécessaires au Cadre des instructeurs de cadets sont inclus dans ceux au titre du Programme des cadets du Canada. On trouvera de plus amples renseignements sur le Programme des cadets et l'Organisation des cadets du Canada à la page des Renseignements supplémentaires.

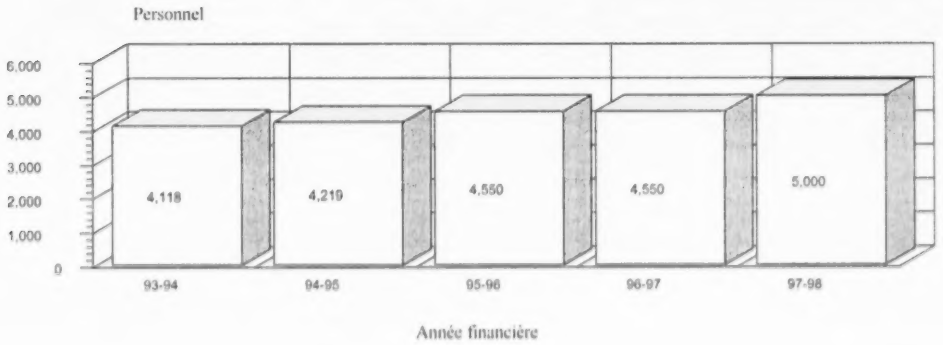
Les Canadian Rangers constituent un sous-élément distinct de la Force de réserve. Ce sont des bénévoles qui se sont engagés à être prêts à servir, mais qui n'ont pas à suivre un entraînement annuel. Les Rangers doivent être en bonne santé et pouvoir assurer leur survie au moyen des ressources de la terre. Leur rôle consiste à assurer une présence militaire dans les régions peu peuplées, les régions du Nord, les régions côtières et les régions isolées du Canada, où il n'est ni pratique ni rentable d'envoyer d'autres éléments des Forces canadiennes.

LA PREMIÈRE RÉSERVE

La Réserve navale

La Réserve navale compte 24 divisions au Canada. Son quartier général est situé à Québec et il relève du commandant du Commandement maritime. Selon le niveau de planification, l'effectif autorisé de la Réserve navale pour 1997-1998 est de 4 000 à 5 000 membres. Le rôle premier de la Réserve navale consiste à assurer la défense côtière ainsi qu'à fournir des équipages pour les 12 navires de défense côtière (NDC) qui sont actuellement en construction. La Réserve navale est également responsable de la défense portuaire, du contrôle naval de la navigation commerciale (CNNC) et du renforcement de la flotte.

Tableau 81 : Niveau de planification pour le personnel de la Réserve navale



La formation à la tâche de défense côtière comprend notamment la surveillance et la patrouille des côtes, ainsi que des activités de lutte contre les mines telles le levé du fond marin (cartographie du plancher océanique), le dragage de mines mécanique et l'inspection d'objets au fond de la mer. Un bon nombre des navires servant à la défense côtière remontent à 40 ans et sont en voie d'être remplacés par les 12 NDC. Ce nouveau bâtiment possède des ressources polyvalentes pour la surveillance et la défense des côtes, y compris une capacité limitée de lutte contre les mines.

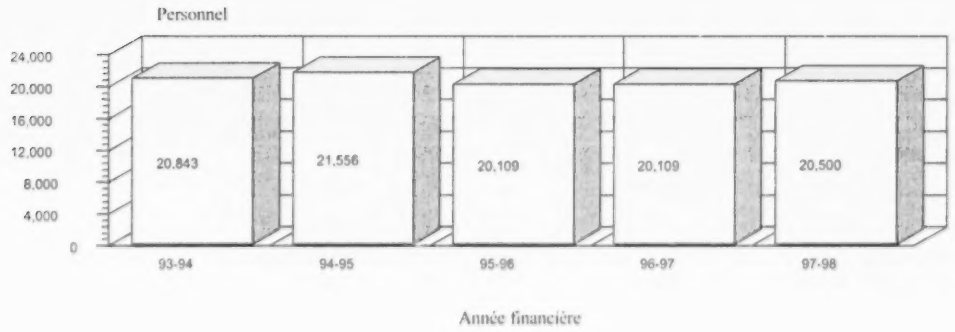
Le rôle de défense portuaire permet de défendre les ports et les zones d'ancrage ainsi que leurs approches immédiates en temps de crise. Il englobe la sécurité portuaire, les patrouilles portuaires et des opérations interministérielles. L'organisation de défense portuaire est constituée de quatre unités, deux dans chacune des côtes. Une équipe de plongée d'inspection appuie chaque unité. Les réservistes utilisent des pneumatiques à coque rigide pour accomplir leurs missions de contrôle portuaire.

Le contrôle naval de la navigation commerciale permet aux réservistes de remplacer la marine marchande sous la direction du gouvernement et d'assurer la protection navale en cas de besoin. L'organisation du CNNC est formée de quatre équipes régionales, soit de deux par région côtière.

La Milice (Réserve de l'Armée de terre)

La Milice, dont la structure a été adaptée suivant le principe des secteurs de la Force terrestre, compte 14 districts, et son effectif, selon le niveau de planification, se situe entre 18 500 et 20 500 personnes. Il y a au total 133 unités et 14 quartiers généraux de district qui relèvent du commandant du Commandement de la Force terrestre.

Tableau 82 : Niveau de planification pour le personnel de la Milice

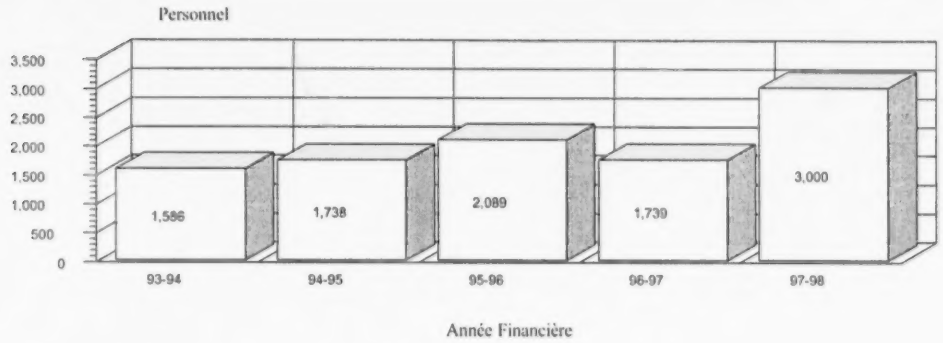


La Milice est chargée de missions de temps de guerre et de temps de paix. En temps de guerre, des unités, des unités auxiliaires ou encore des miliciens servent de renforts à la Force régulière et procurent un bassin d'effectifs dûment entraînés en cas de mobilisation. En temps de paix, la Milice sert de renfort à la Force terrestre, à l'appui de déploiements opérationnels périodiques; des troupes et du soutien sont offerts en cas de missions de maintien de la paix et d'assistance aux autorités civiles; et les miliciens prêtent leur collaboration à des projets nationaux de développement, y compris à l'occasion de cérémonies comme celles du Jour du Souvenir.

La Réserve aérienne

La Réserve aérienne a pour rôle d'accroître la capacité de la Force aérienne en situation d'urgence nationale et de soutenir la Force régulière dans ses missions courantes de maintien de la paix. Selon le niveau de planification de la Réserve aérienne, pour 1997-1998, l'effectif comptera de 3 000 à 5 000 membres répartis dans deux escadres de trois escadrons chacune, trois escadrons indépendants et 21 escadrilles de renfort de la Réserve aérienne. Elle relève du commandant du Commandement aérien.

Tableau 83 : Niveau de planification pour le personnel de la Réserve aérienne



Les réservistes peuvent exercer toutes les professions de l'aviation, sauf celles de contrôleur de la circulation aérienne, de contrôleur des armes aériennes, de mécanicien de bord et de technicien connexe. La plupart des pilotes de la Réserve aérienne sont d'anciens pilotes de la Force régulière, le programme d'instruction de pilotage n'étant généralement pas accessible à un réserviste à temps partiel, quoiqu'il y ait des exceptions. La politique de recrutement de la Réserve aérienne vise tout particulièrement les personnes possédant des qualifications professionnelles, de sorte que l'on recrute principalement d'anciens membres de la Force régulière. La politique cherche également à susciter l'intérêt de candidats civils dont les qualifications équivalent à celles des professions militaires requises. Les exigences en matière d'entraînement sont ainsi limitées aux qualifications de base des recrues.

La plupart des escadres, escadrons et escadrilles du Commandement aérien seront sous peu fusionnés pour devenir des unités formées à la fois de membres de la Force régulière et de réservistes. Le coût de fonctionnement de ces établissements varie en fonction des catégories d'emploi de leurs membres. L'adjonction de membres de la Réserve aérienne à ces unités permet de réduire les coûts et d'augmenter au maximum les niveaux de préparation et de soutien nécessaires à la réalisation du mandat du Commandement aérien.

De nombreux membres de la Réserve aérienne ont prêté leur concours à des opérations récentes de l'ONU, en prêtant main-forte au personnel de soutien de la Force régulière, ainsi qu'aux équipages de bord ou au sol.

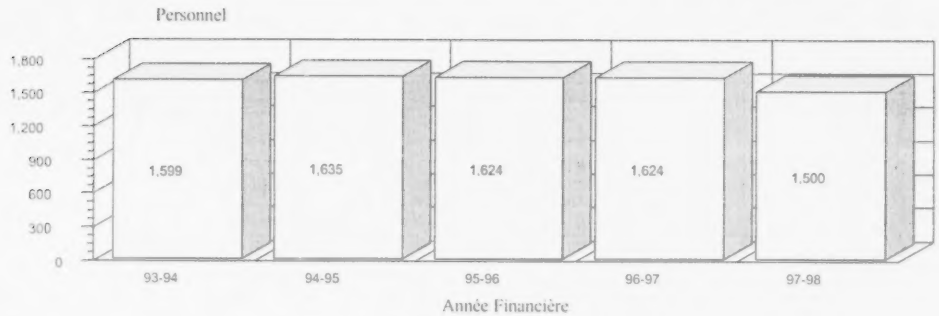
La Réserve des communications

La Réserve des communications relève du commandement du Sous-ministre adjoint pour les Services d'information de la Défense (SMA(SID)). Elle est formée de 23 unités au Canada et son effectif se situe entre 1 000 et 1 500 personnes, selon le niveau de planification. Elle a pour rôle de fournir des renforts aptes au combat afin d'accomplir des missions tactiques et stratégiques de commandement, de contrôle et d'information; elle procure également des services de

communication. La Réserve des communications renforce aussi la Force régulière en y adjoignant des réservistes ou de petits détachements déjà constitués.

Les membres de la Réserve des communications ont déjà apporté une contribution importante aux missions des 30 dernières années dans le secteur des systèmes d'information, de commandement et de contrôle. Plus d'une centaine de membres de la Réserve des communications servent à temps plein à l'appui de l'Organisation des services de défense, entre autres à titre d'opérateurs de centre des communications, de techniciens et de poseurs de lignes.

Tableau 84 : Niveau de planification pour le personnel de la Réserve des communications



LES CANADIAN RANGERS

Le contrôle opérationnel des Rangers relève du commandant du Secteur du Nord des Forces canadiennes et du commandant du Commandement de la Force terrestre, lequel a délégué ses pouvoirs aux commandants des secteurs appropriés. Les Rangers sont subdivisés en 130 patrouilles disséminées en Colombie-Britannique, dans le Territoire du Yukon, dans les Territoires du Nord-Ouest, en Alberta, au Manitoba, en Ontario, au Québec et à Terre-Neuve. Les Rangers ne sont pas rémunérés pour accomplir leur tâche qui consiste à assurer une présence militaire dans les régions éloignées pour protéger la souveraineté de notre territoire. Le taux de solde équivalent de la Réserve est versé au titre des exercices locaux d'entraînement, des opérations terrestres de recherche et de sauvetage et de la participation à d'autres exercices des FC en tant que guides, que conseillers ou qu'instructeurs de survie.

3. SOMMAIRE DES RESSOURCES

La Force de réserve finance d'autres activités à l'appui des éléments de la Réserve, par exemple la garde de cérémonie, la compétition de tir aux armes portatives des Forces canadiennes et la Compagnie franche de la Marine. Il faut noter également que la structure de rémunération, les taux de solde et les avantages sociaux de la Réserve sont très différents de ceux de la Force régulière. Un réserviste gagne en moyenne 65 % de la solde de son homologue de la Force régulière. Les réservistes à temps plein ou à temps partiel ne jouissent d'aucun régime de pension de retraite ni de prestation de fin d'emploi.

La méthode d'établissement des coûts de la Réserve est une source constante de préoccupations à cause de la difficulté de réunir des données exactes. Par exemple, les coûts attribués aux projets d'immobilisations varieront d'une année à l'autre jusqu'à ce que l'on puisse fournir avec précision le pourcentage d'utilisation de l'équipement ou de l'infrastructure par la Force régulière et la Réserve.

Estimation du coût total de la Première réserve

La Première réserve compte pour environ 9,6 p. 100 des dépenses totales du Programme des services de la Défense. Le tableau 85 répartit les dépenses en quatre catégories, notamment : coûts directs, coûts indirects, coûts attribués et coûts en capital. Ce changement par rapport aux années précédentes vise à présenter plus clairement la composition du coût total de la Première réserve.

Les dépenses directes de fonctionnement comprennent des fonds spécialement prévus au budget pour la Première réserve, par exemple la solde, les déplacements ainsi que les biens et services obtenus sur place.

Quant aux dépenses indirectes de fonctionnement, elles correspondent à la part des ressources ministérielles qui sont attribuées à la Première réserve et dont le contrôle est centralisé. Il s'agit des munitions, des coûts de fonctionnement de l'équipement, de l'habillement et du coût d'entretien des installations telles que les manèges.

Les dépenses attribuées sont les frais généraux du Ministère qui sont alloués, pour fins de rapport, à toutes les activités, y compris la Première réserve. En réalité, ces coûts ne varient pas de façon directement proportionnelle à l'activité et seraient en grande partie engagés, que la Première réserve existe ou non.

Les dépenses en capital sont indiquées pour l'année durant laquelle les paiements ont été effectués et ne font état d'aucun amortissement du coût sur la durée de vie du bien. En tant que telles, les dépenses en capital peuvent varier considérablement d'une année à l'autre, suivant les priorités établies dans le cadre du plan des biens d'équipement.

Tableau 85 : Estimation des dépenses totales de la Première réserve

(en milliers de dollars)	**Réel**	**Budget des dépenses**	**Budget des dépenses**
Type de dépenses	**1995-1996**	1996-1997	1997-1998
Solde de la Réserve	211 530	233 828	225 546
Personnel de soutien de la Régulière[1]	97 965	93 994	101 535
Budgets de fonctionnement de la Réserve	27 824	25 707	25 904
Sous-total - Dépenses directes	337 319	353 529	352 985
Munitions [2]	39 075	51 301	44 548
Utilisation du matériel[3]	57 545	58 058	57 191
Habillement [4]	17 496	15 475	18 443
Fonctionnement des installations [5]	28 269	26 445	29 536
Sous-total - Dépenses indirectes	142 385	151 279	149 718
Soutien des bases	104 595	105 401	98 203

Formation[6]	4 476	4 480	4 408
Sous-total - Dépenses attribuées	109 071	109 881	102 611
Sous-total - Fonctionnement de la Première réserve	**588 775**	**614 689**	**605 314**
Capital - projets exclusifs [7]	45 628	68 012	39 988
Capital - projets communs [8]	329 822	214 793	307 818
Sous-total - Capital	**375 450**	**282 805**	**347 806**
Coût total de la Première réserve	**964 225**	**897 494**	**953 120**

1 Les coûts liés au personnel de soutien sont fondés sur les membres de la Force régulière et du personnel civil travaillant au quartier général et dans les unités de la Première réserve, à l'appui des réservistes.

2 Les coûts des munitions représentent la valeur approximative des munitions terrestres et communes que les commandements allouent à la Première réserve.

3 Les coûts d'utilisation du matériel incluent les coûts de fonctionnement des aéronefs, des navires, des véhicules et des armes ainsi que les coûts d'utilisation d'autres ressources diverses.

4 Les coûts de l'habillement représentent une estimation des dépenses engagées à ce chapitre, en fonction du nombre de réservistes et du soutien de la Force régulière.

5 Les coûts de fonctionnement des installations sont tirés d'une allocation des coûts totaux de fonctionnement des installations à contrat d'une base de soutien et de la location à des unités de la Première réserve, en mètres carrés.

6 Le coût de formation comprend les salaires des instructeurs de la Force régulière.

7 Les coûts en capital des projets exclusifs représentent les mouvements annuels de trésorerie pour les projets d'immobilisations, par exemple la construction d'un manège, qui serviront exclusivement à la Première réserve.

8 Les coûts en capital des projets d'immobilisations communs comprennent les mouvements annuels de trésorerie pour les projets dont bénéficient à la fois la Première réserve et la Force régulière. Une part des dépenses annuelles en capital est allouée en fonction de l'utilisation prévue à long terme par les réservistes.

Tableau 86 : Estimation des dépenses de la Réserve navale

(en milliers de dollars) Type de dépenses	Budget des dépenses 1997-1998	Budget des dépenses 1996-1997	Réel 1995-1996
Directes :			
Personnel de la Réserve	34 889	39 425	38 440
Personnel de soutien	12 906	11 402	12 374
Fonctionnement de la Réserve	5 288	4 854	4 122
Total - directes (1)	53 083	55 681	54 936
Indirectes :			
Munition	153	198	194
Utilisation du matériel	11 525	13 458	10 479
Habillement	2 596	2 164	2 472
Fonctionnement des installations	3 645	3 612	3 496
Total - indirectes (2)	17 919	19 432	16 641
Attribuées :			
Soutien des bases	14 233	15 916	15 478
Formation	1 137	1 221	1 221
Total - attribuées (3)	15 370	17 137	16 699
Total - fonctionnement (1+2+3)	**86 372**	**92 250**	**88 276**
Capital :			
Capital - projets exclusifs	16 762	7 966	7 607
Capital - projets communs	101 237	90 691	108 023
Sous-total - capital	**117 999**	**98 657**	**115 630**
Total - Réserve navale	**204 371**	**190 907**	**203 906**

Tableau 87 : Estimation des dépenses de la Milice

(en milliers de dollars)

Type de dépenses	Budget des dépenses 1997-1998	Budget des dépenses 1996-1997	Réel 1995-1996
Directes :			
Personnel de la Réserve	125 739	144 637	129 713
Personnel de soutien	63 382	66 117	63 174
Fonctionnement de la Réserve	13 834	16 744	18 016
Total - directes (1)	202 955	227 498	210 903
Indirectes :			
Munitions	43 975	50 592	38 381
Utilisation du matériel	28 593	26 932	27 612
Habillement	13 628	11 375	12 964
Installations	23 724	20 694	22 709
Total - indirectes (2)	109 920	109 593	101 666
Attribuées :			
Soutien des bases	66 126	71 007	70 428
Formation	3 050	3 122	3 116
Total - attribuées (3)	69 176	74 129	73 544
Total - fonctionnement (1+2+3)	**382 051**	**411 220**	**386 113**
Capital :			
Capital - projets exclusifs	21 145	58 309	36 314
Capital - projets communs	173 814	85 399	179 199
Sous-total - capital	**194 959**	**143 708**	**215 513**
Total - Milice	**577 010**	**554,928**	**601 626**

Tableau 88: Estimation des dépenses de la Réserve aérienne

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1997-1998	Budget des dépenses 1996-1997	Réel 1995-1996
Directes :			
Personnel de la Réserve	23 801	19 987	19 569
Personnel de soutien	20 297	11 328	17 796
Fonctionnement de la Réserve	1 704	927	1 023
Total - directes (1)	45 802	32 242	38 388
Indirectes :			
Munition	231	235	230
Utilisation du matériel	14 654	15 728	17 228
Habillement	1 075	976	1 028
Installations	1 207	1 196	1 152
Total - indirectes (2)	17 167	18 135	19 638
Attribuées :			
Soutien des bases	13 177	8 980	9 443
Formation	214	117	120
Total - attribuées (3)	13 391	9 097	9 563
Total - fonctionnement (1+2+3)	**76 360**	**59 474**	**67 589**
Capital :			
Capital - projets exclusifs	1 310	1 094	883
Capital - projets communs	32 736	38 679	42 515
Sous-total - capital	**34 046**	**39 773**	**43 398**
Total - Réserve aérienne	**110 406**	**99 247**	**110 987**

Tableau 89 : Estimation des dépenses de la Réserve des communications

(en milliers de dollars) Type de dépenses	Budget des dépenses 1997-1998	Budget des dépenses 1996-1997	Réel 1995-1996
Directes :			
Personnel de la Réserve	13 849	15 850	17 107
Personnel de soutien	4 924	5 147	4 597
Fonctionnement de la Réserve	2 010	1 573	1 446
Total - directes (1)	20 783	22 570	23 150
Indirectes :			
Munitions	189	276	270
Utilisation du matériel	2 419	1 940	2 226
Habillement	1 144	960	1 032
Installations	960	943	912
Total - indirectes (2)	4 712	4 119	4 440
Attribuées :			
Soutien des bases	3 942	5 737	5 519
Formation	----	2	----
Total - attribuées (3)	3 942	5 739	5 519
Total - fonctionnement (1+2+3)	**29 437**	**32 428**	**33 109**
Capital :			
Capital - projets exclusifs	771	643	824
Capital - projets communs	31	23	85
Sous-total - capital	**802**	**666**	**909**
Total - Réserve des communications	**30 239**	**33 094**	**34 018**

Tableau 90 : Estimation des dépenses de la Réserve du Quartier général

(en milliers de dollars) Types de dépense	Budget des dépenses 1997-1998	Budget des dépenses 1996-1997	Réel 1995-1996
Directes :			
Personnel de la Réserve	27 268	13 929	6 701
Personnel de soutien	26	----	24
Fonctionnement de la Réserve	3 068	1 609	3 217
Total - directes (1)	**30 362**	**15 538**	**9 942**
Attribuées :			
Soutien des bases	724	3 761	3 727
Formation	7	18	19
Total - attribuées (2)	**731**	**3 779**	**3 746**
Total - Réserve du QGDN (1+2)	**31 093**	**19 317**	**13 688**

Coûts du Cadre des instructeurs de cadets

Les ressources financières allouées au Cadre des instructeurs de cadets équivalent à une partie des fonds alloués au Programme des cadets du Canada et à une fraction des ressources financières allouées à la Réserve. Ces fonds sont versés aux commandements et aux groupes expressément pour la mise en oeuvre du Programme des cadets, c'est-à-dire au titre de la rémunération et des frais de déplacement. On trouvera à la page de plus amples renseignements sur le coût global pour le MDN du Programme des cadets du Canada.

Coûts des Canadian Rangers

Les Canadian Rangers comptent pour environ cinq millions de dollars, soit une fraction des ressources financières allouées à la Réserve.

J. Programme des cadets du Canada

1. OBJECTIF

Le Programme des cadets du Canada a pour objectif de développer chez les jeunes gens les qualités du civisme et du leadership, de favoriser leur bonne forme physique et de stimuler leur intérêt pour les activités maritimes, terrestres et aériennes des Forces canadiennes.

2. MANDAT

Conformément à l'article 46 de la *Loi sur la Défense nationale*, les Forces canadiennes régissent et supervisent les Organisations de cadets du Canada (Corps royal canadien des cadets de la Marine, Cadets royaux de l'Armée canadienne et Cadets de l'Aviation royale du Canada) en vue de la mise en oeuvre du Programme des cadets. Dans l'exercice de cette responsabilité, les Forces canadiennes tiennent compte des politiques et des objectifs reconnus des Ligues de cadets et des répondants locaux, et collaborent avec ces derniers dans la mesure du possible.

3. PRINCIPES DE GESTION/INITIATIVES CLÉS

Tout en respectant le mandat et les capacités de tous les partenaires, la structure et les pratiques de gestion du Programme seront basées sur le service, la liberté d'action, l'esprit d'innovation et la reddition de comptes. Dans cette optique,l'organisation des cadets du Canada:

- encouragera la consultation, la communication, la participation et l'innovation comme fondement de nos pratiques de leadership et de gestion des ressources humaines;
- déléguera plus de pouvoirs et accordera plus de souplesse administrative à tous les niveaux, tout en exigeant en conséquence que l'on rende compte des résultats atteints et des méthodes employées à cet effet;
- encouragera la prise de décisions novatrices et acceptera une gestion des risques accrue, en se fondant sur les valeurs du véritable civisme et de l'éthique militaire;

4. VISION

Les Forces canadiennes et les autres intervenants sont d'accord avec les principes suivants :

- une Organisation des cadets du Canada (OCC) rentable et axée sur les résultats, qui utilise de façon optimale les ressources qui lui sont confiées pour réaliser les objectifs du programme;
- une OCC dynamique, novatrice et attachée à l'excellence, à l'amélioration continue et au respect mutuel;

- une culture sensible au climat de changements et de restrictions, qui témoigne des valeurs de la société canadienne et qui réponde aux besoins de l'OCC.

- favorisera une amélioration continue des résultats et de l'efficience, et veillera à ce que le service soit axé sur la réalisation de ses missions;

- adoptera des principes de planification et de gestion des ressources axés sur la reddition de comptes, faisant le lien entre les objectifs, les activités et les ressources, rendant les coûts visibles et permettant de préciser les résultats obtenus;

- favorisera des activités plus rentables et plus concurrentielles en confirmant les pratiques à valeur ajoutée, en explorant d'autres façons d'offrir les services, en étudiant des normes commerciales, et en procurant aux utilisateurs de services internes des choix et des responsabilités élargis.

5. QUESTIONS LIÉES À LA GESTION DU CHANGEMENT

En novembre 1995, le Conseil des Forces armées (CFA) a convenu de changer de façon fondamentale le mode de fonctionnement de l'OCC et du CIC. Par conséquent, les ressources financières auparavant accordées directement aux bases et aux chefs de groupe ont été réaffectées aux commandants régionaux, et le QGDN a été chargé d'exercer un contrôle budgétaire général. Ainsi, les officiers régionaux des cadets (ORC) ont délaissé le mode de gestion du centre de responsabilité pour celui de la rémunération des services. Par ailleurs, le compte ministériel ne peut être accru ni réduit sans l'accord du VCEMD.

En outre, le CFA a accepté que le Chef - Réserves et Cadets se charge de l'élaboration du programme et des politiques, en consultation avec les commandants fonctionnels, et que la mise en oeuvre du Programme des cadets à l'échelle régionale soit confiée aux commandants régionaux.

6. STRUCTURE ET RÔLES

Le Programme des cadets du Canada est le seul programme d'instruction à l'échelle nationale qui soit financé par le gouvernement fédéral à l'intention des filles et garçons âgés de 12 à 18 ans au Canada. Le Programme est offert en partenariat avec la Ligne navale du Canada, la Ligue des cadets de l'Armée du Canada et la Ligue des cadets de l'Air du Canada, lesquels fournissent des répondants pour chacun des corps ou escadrons, tandis que le MDN prête le concours de la Force régulière et de la Première réserve ainsi que des membres du Cadre des instructeurs de cadets, chargés de la supervision, de l'administration et de la formation des cadets.

Le Programme des cadets compte approximativement 55 000 jeunes participants, qui tirent profit de la formation offerte ou organisée par quelque 1 100 corps ou escadrons de cadets, 610 musiques de cadets et 28 camps d'été, ainsi que divers centres et écoles situés d'un bout à l'autre du pays et chargés de donner des cours de vol à voile, et de l'instruction relative aux tâches de la Force terrestre.

7. SOMMAIRE DES RESSOURCES

Les affectations directes au Programme des cadets du Canada équivalent à 101 millions de dollars, soit 1 % de l'ensemble du Programme des services de la Défense. Le tableau 91 résume les affectations directes nécessaires pour répondre aux exigences financières de ce programme et réaliser son mandat.

Tableau 91: Dépenses de la Défense nationale au titre du Programme des cadets

(en milliers de dollars)	**Budget des dépenses 1996-1997**	Prévu 1995-1996	Réel 1994-1995
Personnel	**44 508**	43 031	41 109
Fonctionnement	**17 279**	18 638	17 231
Total - fonctionnement	**61 787**	61 669	58 340
Subventions	**615**	615	615
Total - coûts directs	**62 402**	62 284	58 955

Durant l'exercice 1996-1997, on établira les coûts indirects attribuables au Programme des cadets du Canada, tels les coûts de soutien des bases au titre de l'entretien des installations et des services centralisés de logistique et la rémunération des civils qui participent au Programme des cadets, afin de faire ressortir le coût global de ce Programme. Il en sera fait état dans les futurs Plans de dépenses.

8. RAPPORT SUR LE RENDEMENT

Avant 1996-1997, l'OCC ne constituait pas une entité distincte de la Partie III du Budget des dépenses; elle était seulement mentionnée sous la rubrique "Force de réserve" de la section des Renseignements supplémentaires.

Conformément aux recommandations du Chef - Service d'examen (Évaluation de programmes du QGDN - Programme des cadets du MDN et des FC) qui visaient la reconnaissance des activités des cadets et des exigences en matière de soutien dans le cadre des principaux documents stratégiques et/ou de planification du Ministère, les niveaux d'activité des cadets ont été intégrés à la Partie III du Budget des dépenses en 1996-1997.

Les mesures de rendement suivantes continuent d'être élaborées pour l'OCC aux fins de la planification :

- faire en sorte que l'OCC et le CIC continuent de détenir un compte ministériel et de jouir d'un statut particulier auprès de la Commission de contrôle du Programme (CCP);
- faire en sorte que l'effectif permanent soit de 60 000 cadets;

- perfectionner le processus de planification des activités et faire en sorte que le VCEMD coordonne les plans nationaux et régionaux de manière à les intégrer au plan des activités de l'OCC et du CIC;
- examiner les processus et les activités de soutien afin de recourir à d'autres modes de prestation de services lorsque cela s'avère pratique;
- coordonner et/ou fournir un soutien administratif et logistique aux cadets de la Marine, de l'Armée et de l'Air et aux Cadres des instructeurs des cadets conformément aux priorités et aux plans établis relativement à l'instruction;
- continuer d'élaborer des politiques plus pertinentes pour l'OCC tout en respectant les lignes directrices du Ministère;
- continuer d'établir avec la Ligue navale, la Ligue des cadets de l'Armée et la Ligue des cadets de l'Air un solide partenariat qui soit avantageux pour l'OCC.

K. Les opérations de maintien de la paix et les opérations connexes

Le maintien de la paix fait partie depuis longtemps de la politique de défense et de sécurité du Canada; son importance fut récemment réaffirmée par le Comité mixte spécial sur la politique de défense du Canada et dans le Livre blanc sur la défense de 1994. La géographie et l'histoire du Canada dictent nos intérêts qui sont ceux de la promotion d'un environnement international stable. Le manque d'ambition territoriale du Canada, son important soutien aux Nations Unies et le professionnalisme de sa force armée en font également, aux yeux de la communauté internatioanle, un bon candidat pour les opérations de maintien de la paix.

La fin de la Guerre froide diminuant de façon dramatique la menace pesant contre la paix mondiale, de nouvelles formes de désordre civil et de troubles publics connurent un regain de vie. Ces nouvelles formes furent générées par l'affirmation du nationalisme militant, les conflits ethniques, religieux ou culturels brutaux, la pauvreté, la famine et les abus des droits de la personne. Les conflits ont souvent été alimentés par la disponibilité de grande quantités d'armes modernes. On fit ainsi appel aux NU afin qu'elles interviennent dans une multitude de conflits localisés ou régionaux et ce, avec des rôles et des buts beaucoup plus vastes que ceux qui s'appliquent à des opérations traditionnelles de maintien de la paix.

1. BUT

Contribuer à la paix et à la sécurité internationale en participant à des opérations choisies des NU et à d'autres opérations de maintien de la paix.

2. DESCRIPTION

Le maintien de la paix est un terme générique qui décrit nombre d'opérations de paix, allant des missions d'observateurs et d'aide humanitaire jusqu'aux efforts de paix d'après-conflits tel le déminage. Le Canada fut au premier plan, en termes diplomatique et militaire, en ce qui a trait aux efforts déployés pour améliorer l'efficacité, le rendement et les dépenses engagées dans les opérations de maintien de la paix des NU.

Le mandat des opérations de maintien de la paix s'est développé, tout comme le type et la portée des activités militaires auxquelles participent le personnel des Forces canadiennes. Dans le cas de l'ex-Yougoslavie, les troupes furent déployées dans le cadre d'une force multinationale, dirigée par l'OTAN, force conçue pour implanter l'accord de paix intervenu entre les belligérants, accord connu sous le nom de l'accord de Dayton. À Haïti, les troupes canadiennes sont engagées dans une mission des NU visant à aider à préserver un environnement sécuritaire et stable. Au Cambodge, des membres des Forces canadiennes sont impliqués dans des opérations humanitaires de déminage. Au Zaïre, en Afrique Centrale, un nouveau conflit entre les miliciens rebelles et les forces du gouvernement, conflit qui a jusqu'à maintenant déplacé des centaines de milliers de réfugiés rwandais de leurs camps le long de la frontière dans l'est du Zaïre, menace de devenir un nouveau désastre humanitaire alors que les réfugiés et les travailleurs de l'Aide se sauvent suite à la reprise des hostilités.

Il y a actuellement 13 opérations de maintien de la paix des NU en cours. De plus, d'autres organismes internationaux et multilatéraux sont engagés dans des missions appuyant la paix et la stabilité, c.-à-d. la Force multinationale et Observateurs au Sinaï et la Force de mise en oeuvre du plan de paix de l'OTAN en ex-Yougoslavie. Les troubles au niveau international vont probablement se poursuivre et, même s'il est impossible de prédire de façon logique le nombre et la durée des nouvelles opérations de paix, il est peu probable que la demande ne soit réduite dans un proche avenir.

La participation canadienne aux opérations internationales de paix devrait être d'environ 2 000 à 2 500 personnes en 1997 et 1998.

3. LA COMPTABILISATION DES COÛTS

Les données suivantes représentent le nombre de membres déployés de même que les coûts totaux et différentiels des opérations de maintien de la paix et des activités connexes. Le coût total comprend les salaires des civils et des militaires, les allocations et avantages, l'acquisition d'équipement spécial, le coût relié au déplacement et à la subsistance du personnel et de l'équipement, la dépréciation de l'équipement de même que les coûts reliés à l'[illegible]ction spéciale.

Le coût différentiel est obtenu en excluant certains coûts, tels les salaires, la dépréciation de l'équipement et quelques coûts d'opérations - coûts qui auraient été engagés lors de l'instruction et d'opérations domestiques normales. À ce titre, le coût différentiel est celui des frais additionnels que doit débourser le MDN pour participer à l'opération.

Le gouvernement du Canada est partiellement remboursé par les NU pour les coûts reliés au personnel (une somme mensuelle par personne autorisée par les NU), quelques coûts reliés à la préparation, au transport jusqu'au et du secteur de la mission, à la dépréciation de l'équipement du contingent et aux versements de décès et d'invalidité.

Tableau 92 : Coût des opérations de maintien de la paix et des opérations connexes, par opération (en millions de dollars)

Opérations des Nations Unies (sauf indication contraire)	PRÉVISIONS 1996-1997			BUDGET DES DÉPENSES 1997-1998		
	Coût complet	Coût supplémentaire	Recettes estimatives de l'ONU	Coût complet	Coût supplémentaire	Recettes estimatives de l'ONU
Croatie (ONURC - CANBAT I)	2 ,2	2 ,2	10 ,0			12 ,0
Bosnie-Herzégovine (FORPRONU - CANBAT II)	6 ,1	6 ,1	10 ,0			12 ,0
Croatie (FPNU - CANLOGBAT et autres)	2 ,1	2 ,1				
Pont aérien de Sarajevo (HCR)	0 ,2	0 ,2				
Adriatique (Op SHARP GUARD)	17 ,0	2 ,8				
Balkans (Op ALLIANCE-IFOR)	112 ,0	36 ,4		3 ,6	3 ,6	
Bosnie (Op PALLADIUM)	113 ,0	26 ,4		168 ,3	58 ,8	
Cambodge (CMAC)	0 ,5	0 ,2		0 ,5	0 ,2	
Haut-Karabakh (OSCE)	0 ,4	0 ,1				
Inde/Pakistan (UNMOGIP)	0 ,1	0 ,0		0 ,1	0 ,0	
Plateau du Golan (FNUOD)	24 ,2	3 ,9	4 ,3	24 ,2	3 ,9	
Sinaï (FMO)	3 ,0	0 ,9	0 ,4	2 ,7	0 ,9	
Moyen-Orient (ONUST)	1 ,4	0 ,6		1 ,4	0 ,6	
Iraq (UNSCOM)	0 ,5	0 ,2		0 ,5	0 ,2	
Koweït (MONUIK)	0 ,6	0 ,2		0 ,5	0 ,2	
Chypre (UNFICYP)	0 ,0	0 ,0		0 ,0	0 ,0	
Golfe Arabo-Persique (MIF)	2 ,0	2 ,0				
Golfe Arabo-Persique (Op PREVENTION)	15 ,1	0 ,5		26 ,4	2 ,1	
Rwanda (UNAMIR II)	0 ,6	0 ,6	1 ,0			
Rwanda (Op ASSURANCE)	40 ,5	14 ,5				
Haïti (MINUHA II)	4 ,0	2 ,0				
Haïti (Op STANDARD)	52 ,0	20 ,0	1 ,0	0 ,0	0 ,0	0 ,0
Haïti (Op STABLE I)	45 ,0	12 ,0	5 ,0	3 ,0	3 ,0	3 ,0
Haïti (Op STABLE II)	52 ,0	13 ,0	3 ,0	26 ,0	6 ,0	5 ,0
Haïti (Op STABLE III)			0 ,0	26 ,0	10 ,0	1 ,0
Totaux	494 ,5	146 ,9	34 ,7	283 ,2	89 ,5	33 ,0

4. JUSTIFICATION DES RESSOURCES

Les opérations sont autorisées par les NU ou par un accord entre les parties impliquées. Les mandats et les tâches sont assignés et le Canada y participe de diverses façons, déployant forces et équipement le cas échéant. L'aperçu suivant décrit ces missions:

IFOR - Opération PALLADIUM: cette opération, dirigée par l'OTAN, est la contribution canadienne à la force de mise en oeuvre du plan de paix en Bosnie-Herzégovine. Le contingent canadien, contenant un peu plus de 1 000 personnes, fournit un groupe-bataillon

d'infanterie et la compagnie de génie au niveau du théâtre d'opérations. Cette mission doit se terminer en décembre 1997.

Mission des NU en Haïti (MISNUHA) - Opération STABLE: le mandat de cette mission dirigée par le Canada est de maintenir un environnement sécuritaire et stable. Le contingent canadien d'environ 750 personnes comprend le quartier général de la mission, la plupart des éléments d'un groupe-bataillon d'infanterie, le soutien des hélicoptères, une troupe de génie de construction, un peloton de la police militaire, une section militaire d'appui en matière d'information de même qu'un élément de soutien national.

État-major de la Force multinationale à Entebbe : En réponse aux préoccupations internationales concernant le sort des réfugiés rwandais dans l'est du Zaïre, conformément aux directives données par le gouvernement canadien à la suite de consultations avec un groupe d'orientation international, et en vertu de la Résolution 1080/96 du Conseil de sécurité des Nations Unies, les Forces canadiennes ont déployé et établi un État-major (EM) de Force multinationale à Entebbe, et plus tard à Kampala, en Ouganda, en novembre 1996. L'EM de la Force multinationale, qui était dirigé par le Canada, a mené des opérations de reconnaissance et évalué s'il s'avérait nécessaire de mettre sur pied une force multinationale qui apporterait de l'aide humanitaire aux réfugiés dans la région des Grands Lacs de l'Afrique centrale. En outre, l'opération canadienne, qui portait le nom d'opération ASSURANCE, a permis d'apporter par aéronef des approvisionnements de secours aux organismes non gouvernementaux (ONG) de la région. À la mi-décembre 1996, le commandant canadien de la Force multinationale, le lieutenant-général Maurice Baril, a recommandé aux Nations Unies de ne plus assurer de présence militaire en Afrique centrale, étant donné qu'un grand nombre de réfugiés étaient retournés au Rwanda au cours des quatre semaines précédentes et que les ONG pouvaient mener leurs opérations dans un milieu sûr. Les Nations Unies ont accepté la recommandation du lieutenant-général Baril, et le contingent canadien, qui comptait 340 militaires déployés en Afrique centrale et 32 militaires déployés à Stuttgart, en Allemagne, au poste de commandement arrière, a été redéployé au Canada à la fin de décembre 1996. La mission a pris fin le 31 décembre 1996 et, le 3 janvier 1997, tous les militaires canadiens déployés avaient été rapatriés.

Forces des Nations Unies chargée d observer le dégagement (FNUOD) - Opération DANACA: le mandat de la FNUOD sur le plateau du Golan est de superviser le cessez-le-feu entre Israël et la Syrie, de superviser le redéploiement des forces israéliennes et syriennes et d'établir une zone de séparation conformément à l'accord de dégagement. Le Canada fournit un soutien logistique de deuxième ligne à la FNUOD, principalement en termes d'approvisionnement, de transport et d'entretien, en plus de fournir des détachements de communications à toutes les unités de la FNUOD. On retrouve cinq réservistes parmi le contingent de 186 canadiens.

Forces des Nations Unies chargée du maintien de la paix à Chypre (UNFICYP) - Opération SNOWGOOSE: le mandat de cette mission est de maintenir le cessez-le-feu, le statu quo et le retour aux conditions normales. Deux membres des Forces canadiennes sont employés au quartier général de l'UNFICYP.

Force multinationale et Observateurs (FMO) - Opération CALUMET: le mandat de cette mission non-NU au Sinaï est de superviser les dispositions du traité de paix entre Israël et l'Égypte conformément à l'accord du Camp David. Les tâches comprennent l'opération

d'une série de postes d'observation et de postes de commandement et la vérification du respect du traité par les deux parties. 28 spécialistes affectés au quartier général de la force représentent la contribution canadienne.

Organisme des NU chargé de la surveillance de la trêve (ONUST): le mandat de l'ONUST est d'observer et de maintenir le cessez-le-feu commandé par le Conseil de sécurité des NU et d'aider les parties en supervisant l'application et le respect de la Convention d'armistice général conclue séparément entre Israël, l'Égypte, le Liban, la Jordanie et la Syrie. Les tâches comprennent le contrôle, la supervision et l'application des accords de cessez-le-feu et celle de fournir des observateurs sur le plateau du Golan, dans le sud du Liban, et au Sinaï. Les observateurs militaires canadiens sont en service à Damas, à Tibériade, sur la plateau du Golan, au Liban et à Jérusalem. 12 militaires canadiens sont affectés à l'ONUST.

Mission d observation des Nations Unies pour l Iraq et le Koweit (MONUIK) - Opération RECORD: le mandat de la MONUIK est de surveiller le cours d'eau Khor Abdullah (entre l'Iraq et le Koweit) et la zone démilitarisé (qui suit la frontière reconnue internationalement et établie en 1963), de prévenir toute violation de cette frontière et d'observer toute action hostile d'un état contre l'autre. La participation canadienne se limite à quatre membres des Forces canadiennes qui agissent à titre d'observateurs militaires des Nations Unies.

Commission spéciale des Nations Unies (CSNU) - Opération FORUM: le mandat de la CSNU est d'inspecter et de détruire les missiles balistiques de l'Iraq en plus de ses installations chimiques, biologiques et nucléaires. Jusqu'à 12 spécialistes des Forces canadiennes peuvent participer à la CSNU.

Groupe d observateurs militaires des Nations Unies dans l Inde et le Pakistan (GOMNUIP): le mandat du GOMNUIP est de superviser, dans les États du Jammu et du Cachemire, le cessez-le-feu entre l'Inde et le Pakistan. Le Canada fournissait deux fois par année un aéronef Hercules CC-130 des Forces canadiennes pour la rotation du personnel du quartier général des NU entre Srinagar, en Inde, et Rawalpindi, au Pakistan. Au début de 1996, ce vol de rotation fut interrompu par le chef du Groupe d'observateurs militaires des Nations Unies jusqu'à nouvel ordre.

Programme des Nations Unies de développement (PNUD) - Soutien au Centre cambodgien de déminage (CCD): ce programme a pour mandat de fournir des techniciens spécialisés au CCD afin d'aider à la conduite des programmes de sensibilisation aux mines, à l'instruction de déminage et à la planification d'opérations de déminage sous les auspices du PNUD. La contribution du Canada à ce groupe de consultation technique est actuellement de sept membres des Forces canadiennes, dont un lieutenant-colonel servant en qualité de conseiller technique en chef du CCD.

Mission d observateurs des Nations Unies à Prevlaka (MONUP): le mandat de cette mission est de surveiller la situation à Prevlaka, dans le sud de la Croatie, près de la frontière de l'ex-Yougoslavie. Le mandat est valide jusqu'à la mi-janvier 1997. Un officier des FC sert à titre d'observateur militaire pour cette mission.

Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE): sous les auspices de l'OSCE, une entente est intervenue sur la confiance et la sécurité entre les parties impliquées dans l'accord de Dayton - la création de mesures pour la mise en oeuvre des mesures

régionales de stabilisation sur le contrôle des armements. Le Canada fournit des inspecteurs sur le contrôle des armements.

Mission des Nations Unies en Bosnie-Herzégovine (MNUBH): cette mission fut mise sur pied afin de maintenir une présence diplomatique, de coordonner les activités humanitaires du HCRNU et de créer et surveiller une force internationale de police conçue pour faire respecter différentes clauses de l'accord de paix de Dayton. Un officier supérieur d'état-major canadien est employé dans le bureau du coordonnateur des NU pour la B.-H.

INDEX

A
Autorisations, 1-2, 1-4

B
Besoins financiers par article, 4-88
Besoins en personnel, 4-4
Besoins en ressources, 4-3

C
Contexte opérationnel, 2-13 2-20, 2-27, 2-34, 2-45, 2-51, 2-57, 2-60, 2-63, 2-73, 2-75, 2-81, 2-87
Contributions, 4-86
Crédits, 1-3

D
Dépenses en capital, 4-7

E
Environnement, 2-63, 3-37
ERGCC, 2-9, 3-48, 3-54

F
Facteurs externes, 2-4
Force de mise en oeuvre (IFOR), 4-145

G
Grand projets de l'État, 4-17

H
Haiti, 4-146

I
Infrastructure, 2-59, 3,35
Initiatives, 2-14, 2-21, 2-28, 2-36, 2-45,2-51, 2-57, 2-60, 2-63, 2-73, 2-75, 2-78, 2-81, 2-87

M
Maintien de la paix, 4-143
Mode de prestation de services, 2-10, 2-32, 2-48, 2-73

O
Objectifs, 2-6, 2-18, 2-27, 2-34, 2-44, 2-50, 2-56, 2-59, 2-63, 2-73, 2-75, 2-78, 2-81, 2-87
Opérations, 2-15
Organisation, 2-5, 4-2
Organisation des cadets, 4-139

P
Paiements de transfert, 4-85
Plan de vol '97, 3-19
Plans et priorités, 2-1
Programme de recherche et de sauvetage, 4-102
Projets d'immobilisations, 4-9
Protection civile Canada, 2-34, 4-91

R
Recettes, 4-84
Recherche et sauvetage, 4-102
Rendement, 3-1, 3-6, 3-10, 3-15, 3-22, 3-26, 3-30, 3-32, 3-35, 3-38, 3-48, 3-50, 3-51, 3-55
Rendement financier, 3-5, 3-9, 3-14, 3-20, 3-25, 3-28, 3-31, 3-47, 3-57
Renouveau, 2-9
Réserves, 4-127
Résultats escomptés, 2-16, 2-22, 2-32, 2-39, 2-48, 2-53, 2-58, 2-61, 2-65, 2-74, 2-76, 2-80, 2-84, 2-89
Rôles, 2-3
Rwanda, 3-12

S
Service d'examen, 2-78, 3-51
Services juridiques, 2-81, 3-52
Sites contaminés, 2-69, 3-39
Sommaire des ressources financières, 2-11, 2-17, 2-26, 2-33, 2-43, 2-49, 2-55, 2-72, 2-90
Sous-marins, 2-14
Structure d'activité, 4-1
Subventions, 4-84
Système de mesure du rendement, 3-3

V
Vérification du contrôle des armements, 3-22

Z
Zaire, 2-4, 4-143